

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CELSO LUIZ TOZZO

**PROPOSTA DE UM MODELO DE EMPRESAS *HOLDING* PARA A  
ESTRUTURA DA LUDOVICO J. TOZZO & CIA. LTDA.**

Florianópolis

2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CELSO LUIZ TOZZO

**PROPOSTA DE UM MODELO DE EMPRESAS *HOLDING* PARA A  
ESTRUTURA DA LUDOVICO J. TOZZO & CIA. LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau e Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Estratégica.

Professor Orientador: Pedro da Costa Araújo.

Florianópolis

2005



Celso Luiz Tozzo

**PROPOSTA DE UM MODELO DE EMPRESAS *HOLDING* PARA A  
ESTRUTURA DA LUDOVICO J. TOZZO & CIA. LTDA.**

Este trabalho de conclusão de estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 20 de junho de 2005.

Prof. Mário Souza de Almeida  
Coordenador de Estágios


Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

---

Prof. Esp. Pedro da Costa Araújo  
Orientador

---

Prof. Bel. Esperidião Amim Helou Filho  
Membro



---

Ailton Zolet  
Membro Convidado

À minha família que proporcionou e incentivou minha formação acadêmica, a minha querida Jane pela ajuda nos momentos mais difíceis e a todas as outras pessoas envolvidas que de alguma forma contribuíram à realização desta pesquisa.

*"Diariamente sufocamos nossos melhores impulsos. É por isso que nos dá uma dor no coração sempre que lemos aquelas linhas escritas pela mão de um mestre e as reconhecemos como nossas, como os tenros brotos que esmagamos porque nos faltava fé para acreditar em nossas próprias forças, nosso próprio critério de verdade e beleza."*

*Henry Miller*

## RESUMO

O presente estudo propôs um modelo de empresas *holding* para a estrutura da Ludovico J. Tozzo & Cia. Ltda. A escolha da organização estudada deriva da facilidade ao acesso de dados relativos à empresa por parte do pesquisador, devido à proximidade familiar deste com os proprietários da empresa. Como o objetivo do trabalho dependia de uma profunda análise da empresa, utilizou-se o método qualitativo através do estudo de caso. O trabalho encontra-se dividido em três partes fundamentais. Na primeira consta o levantamento de referencial teórico relativo aos temas Empresas Familiares, Empresas *Holding* e Governança Corporativa. Na segunda etapa, a partir do diagnóstico organizacional, é feito o levantamento de dados relativos à empresa estudada, no qual identificaram-se aspectos prejudiciais ao desempenho administrativo. Na terceira parte buscou-se desenvolver como proposta, um modelo que atendesse às atuais necessidades administrativas da empresa e que também proporcionasse a preparação para uma possível adoção de um sistema de governança corporativa; tema atual que a cada dia mostra mais importância perante o desempenho dos mercados mundiais. Quanto aos resultados, percebeu-se que de acordo com a teoria estudada, o modelo proposto pode suprir as necessidades principais da empresa, bem como servir de base de sustentação para o crescimento, expansão e adoção de novas práticas de gestão.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Empresas *Holding*, Governança Corporativa.

## ABSTRACT

The present study proposed a model of holding enterprises for the structure of Ludovico J. Tozzo & Cia. Ltda. The choice for the study of this particular organization comes from the easy access that the researcher has to the data from this enterprise, due to his familiar proximity to its owners. As the objective of this research depended on a deep analysis of the enterprise, the qualitative method through case study was used. This paper is divided in three main parts. In the first one, we found the research of theoretical reference related to the following themes, Familiar Enterprises, Holding Enterprises and Corporative Governance. In the second part, from the organizational diagnosis, we approach a data research related to the studied enterprise in which damaging aspects to the administrative development were identified. In the third part, as a proposal, we searched to develop a model that fits the present administrative necessities of the enterprise and that also set the ground for a possible adoption of a corporative governance system; a nowadays theme that each day shows its importance in front of the development of world market. As the results, it was noticed that according to the studied theory, the proposed model could supply the main necessities of the enterprise, as well as serve as a sustain basis for growth, expansion and adoption of new management practices.

Key-words: Familiar Enterprises, Holding Enterprises, Corporative Governance.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 JUSTIFICATIVA	7
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO DOS CONCEITOS TEÓRICOS</b>	<b>9</b>
2.1 EMPRESAS FAMILIARES	9
2.1.1 Características das empresas familiares	10
2.2 EMPRESAS <i>HOLDING</i>	16
2.3 A ORIGEM DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	22
2.3.1 A Governança Corporativa no Brasil	25
2.3.2 O Conceito de Governança Corporativa	26
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>29</b>
<b>4 HISTÓRICO</b>	<b>32</b>
4.1 EXPANSÃO	32
4.2 CISÕES	37
<b>5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>	<b>38</b>
5.1 AMBIENTE INTERNO	39
5.1.1 Estrutura do Grupo	39
5.1.2 Estrutura Organizacional	43
5.1.3 Instalações	46

<b>5.1.4 Tecnologia</b>	<b>47</b>
<b>5.1.5 Qualidade</b>	<b>49</b>
<b>5.1.6 Custo de Operações</b>	<b>50</b>
<b>5.1.7 Recursos humanos</b>	<b>50</b>
<b>5.1.8 Auditoria de Marketing</b>	<b>52</b>
<b>5.1.9 Análise de vendas</b>	<b>55</b>
<b>5.1.10 Análise financeira</b>	<b>56</b>
<b>5.2 AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>63</b>
<b>5.2.1 Macroambiente</b>	<b>65</b>
5.2.1.1 Aspectos Demográficos	65
5.2.1.2 Aspectos Econômicos	67
5.2.1.3 Aspectos Político-legais	68
5.2.1.4 Aspectos Tecnológicos	70
<b>5.2.2 Microambiente</b>	<b>72</b>
5.2.2.1 Análise do Mercado	72
5.2.2.2 Análise do Mercado Potencial	74
5.2.2.3 Consumidores	77
5.2.2.4 Fornecedores	78
5.2.2.5 Concorrentes	79
<b>5.3 ANÁLISE SWOT</b>	<b>80</b>
<b>6 MODELO DE ESTRUTURA PROPOSTO</b>	<b>84</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>101</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo de três círculos da empresa familiar _____	13
Figura 02: Estrutura do grupo _____	40
Figura 03: Organograma da Ludovico Tozzo Atacadista _____	45
Figura 04: Estrutura do mercado atacadista brasileiro _____	76
Figura 05: Mapa da área de atuação da empresa _____	77
Figura 06: Estrutura proposta para a Ludovico Tozzo e Cia. Ltda _____	87



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Evolução do faturamento do setor atacadista	76
Gráfico 02: Número de empresas por região	80
Gráfico 03: Número de empresas por estado	104

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Sistemas de informação utilizados pela empresa	48
Tabela 02: Análise de vendas 2004	56
Tabela 03: Balanço patrimonial	58
Tabela 04: Demonstração do resultado do exercício	60
Tabela 05: População residente na atual área de atuação da empresa	66
Tabela 06: População residente na área suposta no exemplo	66
Tabela 07: Resumo dos pontos fortes e fracos da empresa	82

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Família e trabalho são considerados pela maior parte das pessoas, como as duas coisas mais importantes em suas vidas. Baseando-se nesta premissa, pode-se compreender o poder das organizações que combinam as duas coisas na forma de empresas familiares. Davis (1997, p.2) observa que as empresas familiares representam formas de organizações predominantes em todo mundo, em especial nos países capitalistas, e ocupam uma enorme parcela da “paisagem” econômica e social.

Para Bernhoeft (1991, p.35) “empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, que mantém membros da família na administração dos negócios”. Estas empresas se constituem das idéias, empenho e investimento de indivíduos empreendedores, que em muitos casos iniciam seu negócio unindo economias com parentes.

No conjunto, a nível mundial, empresas controladas e administradas por famílias, são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de 50% a 75% do PIB. (LETHBRIDGE, 1998, p.4)

Davis (1997, p.2) estima ainda que as empresas familiares representam entre 65% e 80% do número total de empresas no mundo, no entanto, cita Dreux<sup>1</sup> e “adverte para o fato de não haver sido desenvolvido uma base de dados verdadeiramente confiável com informações demográficas específicas a respeito do número e dos tipos de empresas familiares”.

Estas estimativas demonstram a importância das empresas familiares no mundo, entretanto fazer com que uma empresa familiar tenha sucesso e passe de pais para filhos é um sonho não realizado pela grande maioria. De acordo com Oliveira (1999, p.19), “apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira”. Isto porque as empresas familiares apresentam, tipicamente, um padrão histórico composto por algumas fases características relativas aos ciclos familiares e ciclos de crescimento do negócio.

Ricca define as influências dos ciclos familiares por meio de um modelo composto tipicamente por três etapas <sup>2</sup>. A fase inicial consiste no crescimento e expansão, onde a garra e a visão de mercado do fundador são traços predominantes. Seu perfil, valores e crenças são transmitidos à empresa e aos funcionários, iniciando assim, a formação da cultura organizacional. Em seguida, a fase dos chamados “administradores do sucesso”, na qual a segunda geração continua administrando com êxito, lucros e até mesmo com a liderança do mercado; todavia em muitos casos nesta etapa deixa-se de inovar pelo motivo dos gestores estarem satisfeitos e não pensarem em mudar uma fórmula que deu certo. Já a terceira geração é caracterizada, normalmente, pela “administração da estagnação”,

---

<sup>1</sup> DREUX, D.R. *Financing family business: alternatives to selling out or going public*. Family business review III. p. 25-243. 1990.

<sup>2</sup> RICCA, Domingos. *Da empresa Familiar a Empresa Profissional*. São Paulo, 1998. Editora CL. Trecho retirado de entrevista do autor ao sítio [www.empresafamiliar.com.br](http://www.empresafamiliar.com.br).

onde os concorrentes surgem cada vez mais competentes e criativos e os gestores não conseguem promover mudanças que venham evitar a rota do declínio.

Além dos fatores inerentes aos ciclos familiares, Álvares (2003, p.11) adverte que “as perspectivas contemporâneas da economia, em todo o mundo, têm sido alteradas com enorme velocidade no ritmo das mudanças tecnológicas que têm caracterizado o mercado global”, criando desta forma um ambiente onde o Darwinismo prevalece.

Em conformidade ao tema, Bernhoeft (2003, p.9) afirma que estes desafios impostos pelo mercado exigem que a empresa passe por um “processo de crescimento inevitável”, enquanto Lodi (1993, p.50) constata que não se pode mais classificar as empresas como pequenas, médias ou grandes; mas sim entre pequenas, integradas e diversificadas. Ressalta ainda que:

Uma análise feita por Bruce Scott na Fortune sobre as 500 maiores, de 1950 a 1970, indica que apenas 7% dessas estão no estágio de estrutura pequena: monoproduto, monomercado, enfim, uma estrutura funcional para uma empresa com uma atividade única. 42% das empresas têm um tipo de estrutura integrada: multiproduto, mas concentrada numa atividade predominante, ainda uma estrutura funcional. 51% das 500 maiores são multiproduto/multimercado, requerendo uma estrutura multidivisional para separar atividades não complementares. 15% das 500 maiores eram conglomerados.

O processo de expansão de uma empresa pode ocorrer, para Postigo (1985, p. 1-5) de forma vertical ou horizontal. A expansão vertical visa à proteção contra eventuais ações de intermediários que possam prejudicar o fluxo produtivo da organização, portanto, volta-se para as fontes de matérias primas ou em direção ao consumidor final. No caso da expansão ocorrer de forma horizontal, a

organização pode ainda decidir entre ingressar em novos mercados ou manter-se na mesma área de atuação.

A esse respeito, Lodi (1998, p. 56) afirma que “o crescimento quantitativo impõe saltos qualitativos”, ou seja, independente de qual seja a ênfase dada ao processo de expansão, seja pela extensão do atual negócio ou pela agregação de novos empreendimentos - complementares ou não - surge a necessidade de uma melhoria instrumental para a avaliação do desempenho e controle das atividades executadas pelo negócio.

No entanto Barros e Prates (1996, p.52) afirmam que o estilo de gestão adotado pelos administradores brasileiros é fundamentado em traços enraizados na cultura nacional. A concentração de poder coloca muitas vezes, o destino da empresa nas mãos de uma única pessoa. Porém o crescimento e o surgimento de novas Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's) trazem novos problemas, forçam a estrutura administrativa a absorver novas tarefas e aumentam a complexidade e volume do fluxo de informações. Tornando-se, portanto (Bernhoeft, 2003, p.35):

... fundamental considerar que para desenvolver um negócio de forma sustentável é imprescindível contar com gestores competentes, descentralizar poderes, delegar responsabilidades, agilizar decisões e implementá-las de maneira diligente.

As dificuldades na gestão do controle de uma empresa que ingressa em um processo de expansão, se evidencia quando a empresa isolada se transforma em um conjunto de pessoas jurídicas com atuação em diversificados setores da economia. Entre as dificuldades que surgem estão os assuntos referentes a patrimônios, heranças e sucessões familiares e ainda a maior dificuldade, por parte

do corpo diretivo, para controlar empresas não integradas, principalmente quando estas apresentam diferentes constituições acionárias.

Com o intuito de solucionar tais complexidades administrativas trazidas pela expansão do negócio, e ainda proporcionar incremento no faturamento, otimização dos recursos existentes, melhoria da interação com as oportunidades de mercado, melhoria do plano tributário e sinergia empresarial; surge a possibilidade da implantação do sistema de Administração Corporativa, que para Oliveira (2003, p.40), “é uma filosofia de atuação e de estruturação da empresa que consolida o processo de diversificação de negócios e facilita a análise por resultados globais e setoriais por cada unidade estratégica de negócios”.

Diante do exposto, Bornholdt (2005, p.75) apresenta uma visão atual e direcionada às empresas familiares afirmando que “o processo de junção e de integração dos sistemas familiar, societário e empresarial se dá por meio de canais e ferramentas” unificadoras que são os órgãos da Governança Corporativa. E enfatiza que “organização, normas e regras são as principais aliadas das sociedades familiares”, que quando adequadamente estruturadas atendem às demandas das famílias, sócios, executivos e ainda criam o alicerce para a sua perpetuação.

Entretanto, é necessário compreender-se que a implantação da governança corporativa, principalmente em empresas familiares, não é de forma alguma um processo simples. Bornholdt *id.* compara este processo a reforma de uma casa, onde primeiro aparecem as paredes quebradas, os ruídos e desconfortos, e somente após a transposição dos desafios iniciais obtêm-se a satisfação esperada. Oliveira (1999, p.171) assegura ainda que muitas empresas “colocam a carroça na

frente dos bois” tornando o planejamento da empresa dependente da estrutura da empresa.

Exposto isto, apresenta-se a problemática do presente trabalho, que pretende buscar qual formato estrutural pode proporcionar o suporte necessário, para uma empresa familiar em busca da profissionalização, e ainda colaborar para uma futura transformação de um modelo familiar tradicional para um modelo Corporativo de gestão.

Um modelo que proporcione (Oliveira, 1999, p. 146) “facilitar os processos administrativos e sucessórios de uma empresa familiar” e que consolide a administração corporativa.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de empresas *holding* para a estrutura do grupo Ludovico J. Tozzo e Cia. Ltda.



### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar e definir o atual modelo de gestão da empresa;
- b) Identificar aspectos negativos no atual modelo de gestão;
- c) Aprofundar os conhecimentos relativos às Empresas Familiares, Empresas *Holding* e Governança Corporativa;
- d) Vislumbrar, por meio do modelo sugerido, uma possível e gradativa transição de um modelo tradicional de gestão para um modelo de Governança Corporativa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho acadêmico justifica sua importância à empresa estudada, por buscar a identificação de aspectos limitadores nos seus processos administrativos; assim como por sugerir um modelo de estrutura organizacional para o grupo que proporcione melhora no desempenho administrativo e preparação para a possível adoção de um sistema de governança corporativa; tema bastante atual que a cada dia mostra mais importância perante o desempenho dos mercados mundiais.

Os benefícios trazidos pelo trabalho à empresa se resumem ao modelo de empresas *holding* sugerido pelo estudo, que pretende a reestruturação da empresa de um atual modelo de seis diferentes pessoas jurídicas em seis unidades

estratégicas de negócios subordinadas a uma administração unificada, possibilitando desta forma facilidades administrativas, jurídicas, sucessórias, entre outras que serão discutidas no decorrer deste.

Ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, pretende-se como benefício, ampliar as possibilidades de discussões relativas à importância da busca por novos modelos de gestão por parte das empresas, familiares ou não, na adequação às novas necessidades de adaptação impostas pelo mercado global que surgem de forma cada vez mais rápida.

A colaboração para os estudos relativos à Administração em geral, dá-se por meio das contendas relacionadas às empresas familiares com sua peculiar forma de gestão, muitas vezes prejudicada pela relação entre família, gestão e propriedade, assim como a importância da profissionalização deste tipo de empresa em busca da sobrevivência e sucesso no turbulento mercado global.

A viabilidade do estudo se deve ao grau de parentesco entre o pesquisador e os proprietários da empresa. Tal proximidade possibilitou fácil acesso aos dados necessários à pesquisa, assim como aos diretores, assessores e coordenadores da empresa que colaboram na execução da pesquisa por meio das entrevistas concedidas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO DOS CONCEITOS TEÓRICOS**

### **2.1 EMPRESAS FAMILIARES**

Há milhares de anos a humanidade se organiza em grupos como um processo natural de busca por melhores condições de sobrevivência e de defesa perante as ameaças do ambiente em que estão inseridos. A este respeito Bornholdt (2005, p.34) afirma que “faz parte da história da humanidade grupos familiares se unirem para administrar a vida familiar em torno de um sustento econômico-financeiro”.

Portanto pode-se, de forma simplória, considerar como organização familiar um grupo de pessoas ligadas por laços familiares interagindo por um objetivo comum. Uma família de agricultores trabalhando em prol do seu sustento é um exemplo deste tipo de organização.

Oliveira (1999, p.21) considera que historicamente, as empresas familiares brasileiras surgiram em 1534, com a decisão tomada por D. João III de dividir o Brasil em 15 capitanias hereditárias. Seu objetivo era de ocupar e proteger o território sem desviar recursos do tesouro de Portugal. As capitanias eram inicialmente transferidas por herança para o primogênito (filho mais velho do feudal), no entanto a necessidade de melhor administrá-las, fez com que fossem segmentadas e transferidas a outros herdeiros, que passaram a deslocar-se para o interior, objetivando o desenvolvimento da cultura canavieira.

Já para Bernhoeft (2003, p.6) a maior parte das empresas familiares brasileiras tem sua origem vinculada aos movimentos migratórios. Mais precisamente a imigrantes que, em algum momento da suas vida, fugiram de uma realidade adversa chegando ao novo país sem grandes recursos materiais; “com praticamente nada a perder, destemor para correr riscos, intuição e algumas habilidades empreendedoras” criaram um modelo de empresa que permanece atuante com grande representatividade no cenário econômico nacional.

As estimativas feitas por Oliveira (1999, p.22) de que as empresas familiares representam “4/5 da quantidade de empresas privadas brasileiras, respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos” estão em conformidade com os estudos mais atuais apontados por Bornholdt (2005, p.34), que estima que 85% das empresas brasileiras são familiares.

### **2.1.1 Características das empresas familiares**

A empresa familiar, de acordo com Oliveira (1999, p.18) “caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”. Já Donnelley (1987, p.61) especifica que uma empresa é considerada familiar, “quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”.

Por operarem em um modelo que mescla família, propriedade e gestão as empresas familiares apresentam características peculiares no seu modelo de

administração. Tais peculiaridades apresentam características positivas que, no entanto, podem ser anuladas se os aspectos negativos que surgem em contrapartida não forem bem administrados. Ricca (1998, p.46) destaca como pontos positivos e seus respectivos contrapontos os seguintes aspectos:

- a) Nome do fundador como um símbolo e carisma do fundador;  
Dificuldade na transferência deste carisma para as futuras gerações.
- b) Liderança definitiva, poder de decisão, centralização de poderes;  
Dificuldade na delegação de responsabilidades.
- c) Rapidez na tomada de decisões;  
Decisões baseadas em poucas pessoas podem não obedecer a uma lógica (podem ser muito pessoais).
- d) Lealdade e obediência dos empregados à tradição, cultura empresarial muito forte;  
Possibilidade de indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade ou parentesco do que por competência profissional.
- e) Tradição em tudo o que faz;  
Atrito entre os membros da 2ª e 3ª gerações da família.
- f) Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios;  
A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função.
- g) Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais;  
Paternalismo. Falta de rumos (as coisas são direcionadas pelo humor do dono).
- h) Relações informais entre os diversos níveis;

Conflitos de poder, excesso de centralização.

- i) Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados;  
Barreiras à inovação, muita incompetência.
- j) Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança;  
Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial, formação do sucessor dentro da própria empresa (“ele adquire todos os vícios”), não conformidade com novas realidades, adaptação e assimilação mais lentas.
- k) Fracionamento do poder acionário na sucessão;  
Administração voltada para o dia-a-dia, devido à dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família.
- l) Conservadorismo em relação à propriedade;  
Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa.

Estas características apontadas possuem um maior ou menor grau de evidência, de acordo com o modelo ou estágio de profissionalização em que a empresa se encontra. Conforme Bornholdt (2005, p.34), as empresas familiares classificam-se no “sentido amplo e restrito”. As empresas familiares no “sentido amplo” são as que apresentam participação acionária relevante de uma família e com uma gestão exercida por executivos que não fazem parte da família necessariamente. Já as empresas familiares no “sentido restrito” são as que “estão sob o comando da família”.

É neste segundo modelo de empresa familiar (sentido restrito), que se percebe maior incidência de aspectos agravantes do processo administrativo devido à confusão gerada pela relação existente entre propriedade, gestão e família. Esta relação entre propriedade, gestão e família é descrita por Davis (1997, p.5) por meio do modelo dos três círculos desenvolvido por Tagiuri e Davis em 1982, que exemplifica um retrato mais preciso dos subsistemas que compõem as empresas familiares <sup>3</sup>.

De acordo com o autor as empresas familiares operam nesses três subsistemas distintos que, no entanto, se sobrepõem criando conexões. O modelo representa uma “ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares”.

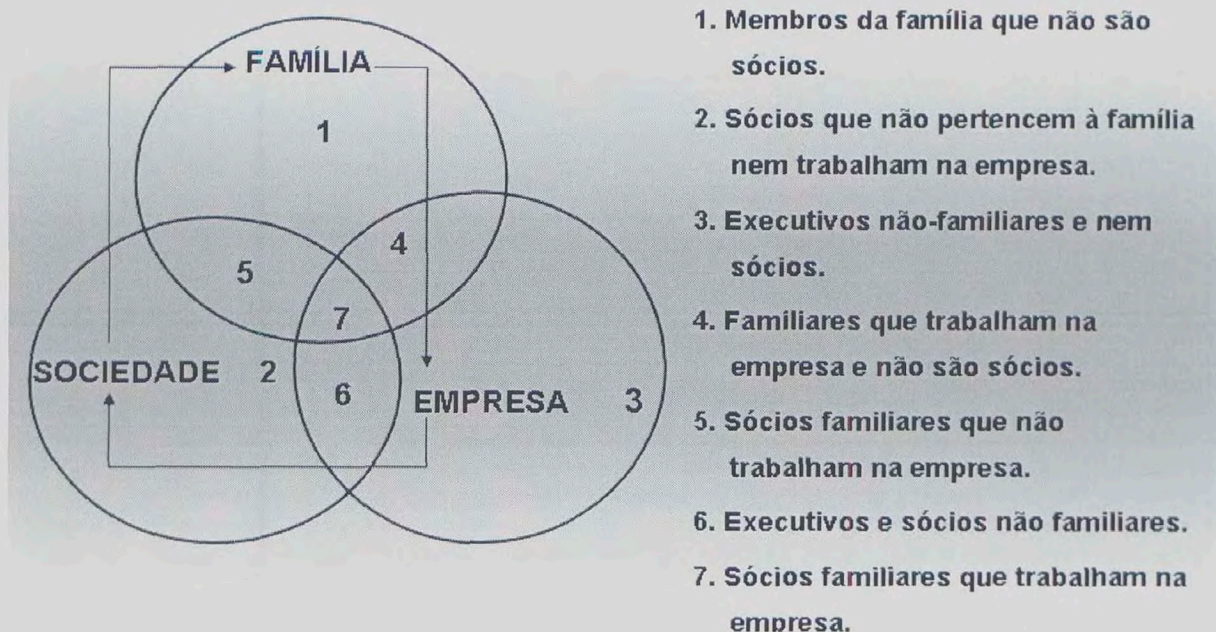


Figura 01: Modelo de três círculos da empresa familiar.  
Fonte: Adaptação de Davis *et al* (1997).

<sup>3</sup> Tagiuri, R., e J.A.Davis. 1982. Bivalent attributes of the family firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. Reimpresso em 1996, Family Business Review IX (2): 199-208.

A compreensão deste sistema de três círculos pode ser vista como o primeiro passo para a diminuição dos conflitos, e consequentemente melhor desempenho administrativo das empresas familiares.

Outro importante e definitivo passo para a melhora dos processos administrativos das empresas familiares, ocorre com a profissionalização da empresa, que conforme Lodi (1998, p.11) afirma “não implica em descaracterização como firma familiar, pois os parentes mais aptos podem permanecer na firma como profissionais”. O que se busca com a profissionalização é minimizar os efeitos da prevalência da política familiar em detrimento das políticas empresariais.

Lodi *id.* ainda enfatiza que a profissionalização é fundamental para as empresas familiares que pretendem perpetuar suas atividade diante das novas realidades mercadológicas; e destaca sete pontos que devem ser levados em consideração na profissionalização das empresas familiares:

- a) *Nenhum membro da Família deve trabalhar na Empresa, a não ser que queira trabalhar duro.* Os familiares são vistos como exemplo, portanto qualquer deslize na dedicação ou ética interna da empresa pode acarretar em prejuízos no funcionamento desta.
- b) *O aprendizado dos jovens deve ser feito fora da Empresa da Família.* Desta forma, os erros de aprendizado são cometidos longe dos futuros colaboradores, adquire-se parâmetro de comparação entre as práticas da empresa familiar e não-familiar, o aprendizado sendo feito em uma empresa mais avançada possibilita vislumbrar estágios futuros da empresa familiar. Verifica-se ainda que os pais têm dificuldade em avaliar os próprios filhos e que os filhos necessitam de um chefe que



não seja pai para saber verdadeiramente o que é um chefe e assim desenvolver suas habilidades pessoais.

- c) *Todo familiar que esteja na Empresa deve ter potencial para ser diretor.*  
Esta política pretende evitar que familiares incapazes de progredir venham a criar futuros dilemas: se promovido atingem o nível de incompetência, se não promovidos têm poder real maior do que permite sua situação de subordinado.
- d) *Os filhos devem ser educados para seguirem profissões de acordo com seus perfis vocacionais e não na conveniência de posições de comando empresarial.* As famílias não geram filhos suficientes para preencher todas as posições de comando de uma empresa em crescimento, além do mais, cada pessoa deve desenvolver-se de acordo com suas forças e habilidades.
- e) *O melhor Familiar é aquele que não precisa da Empresa para viver.*  
Algumas empresas familiares empregam membros incompetentes simplesmente por necessitarem da renda e a saída destes membros é um problema delicado. O ideal seria o investimento em boa educação a todos e desta forma a empresa atrair os bons ao invés de repelir os maus.
- f) *No caso de conflito de interesse na seleção de familiares, o interesse da empresa deve ter prioridade sobre o da Família.* Preservando-se a racionalidade da empresa, a família terá sua subsistência garantida. Não se deve sacrificar a racionalidade da empresa por imposições do sistema político da família.

- g) *É mais fácil recusar emprego aos familiares como uma política sistemática e sabida de antemão do que demiti-los depois que entraram na organização.* A firma não deve empregar por empregar, os familiares devem ser selecionados, de preferência, com base no desempenho anterior em outras empresas.

Existe grande dificuldade para uma empresa familiar começar a agir de acordo com este “Código”, no entanto, é necessário salientar que, na medida em que a empresa familiar cresce, e as novas gerações atingem a maturidade, estas normas tornam-se fundamentais para determinar as decisões relativas à entrada ou não de familiares na organização.

Vale lembrar Bornholdt (2005, p. 41) afirmando que é fundamental “criar normas e regras de convivência, interação e limites entre os sistemas família, sociedade e empresa, enquanto os conflitos não forem muito grandes”, pois quanto mais distante os familiares se encontram dos núcleos de fundadores, maior é a complexidade para a estipulação destas regras.

## 2.2 EMPRESAS *HOLDING*

A simples análise do radical da palavra *holding*, nos leva a uma dedução um tanto lógica do que vem a representar o termo. Com origem inglesa o verbo *to hold* significa: segurar, manter, controlar, guardar.

Pressupõe-se, portanto, que uma *holding* em linguagem simplificada, represente uma empresa cujo objetivo é controlar ou ainda manter ações de outras empresas.

De acordo com a análise de Lodi (2004, p.4) acerca do significado da palavra, uma empresa *holding* deve "... assegurar-se do controle acionário, manter um grupo ou somente uma única empresa sempre lucrativa, controlá-la para que não se desvie de seus objetivos econômicos e financeiros e guardá-la para as próximas gerações".

Lodi *id.* ainda cita outras definições "importadas" como a de Oscar Hardy que define *holding* como "... uma sociedade juridicamente independente que tem por finalidade adquirir e manter ações de outras sociedades, juridicamente independentes, como o objetivo de controlá-las, sem com isso praticar atividade comercial ou industrial".

Estes conceitos dão uma ampla visão das atribuições e utilidades de uma empresa *holding*, porém o uso inicial deste tipo de empresa não alcançou a amplitude do conceito. Lodi (2003, p. 2) explica que a antiga visão considerava esta modalidade empresarial como delituosa, fraudulenta, misteriosa e dotada de objetivos ilegais.

De fato no passado, enquanto a transferência dos lucros de uma empresa às pessoas físicas era tributada diretamente, a transferência de dividendos entre pessoas jurídicas era totalmente isenta de qualquer tributação; portanto a economia fiscal representava o principal, se não único motivo, para a constituição de uma *holding*.

Somente a partir da recente Lei das S/A, número 6.404 de 15 de dezembro de 1976, o conceito de *holding* foi depurado e colocado definitivamente como forma jurídica por meio da citação:

Art. 2º Pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes.

§ 3º A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.

Em contrapartida ao uso que foi feito no passado, a atual visão apresenta seis fatores de ponderação que atribuem às funções da *holding* maior diversidade e importância. De acordo com Lodi (2004, p.5) são os seguintes:

- a) Atitude empresarial: Ao criar uma ou mais *holdings*, o empresário está criando também uma ferramenta administrativa, pensando em grupos societários, considerando parcerias, compartilhando gerências patrimoniais e ainda buscando a proteção patrimonial e solidez empresarial.
- b) Posição filosófica: A *holding* possibilita ao controlador a tranquilidade de decisões sensatas, por meio de funcionários treinados, atentos e produtivos nas diversas unidades. Ajuda ainda a manter os valores culturais do grupo familiar e empresarial.
- c) Visão voltada para dentro (intrínseca): Distintamente das empresas controladas que estão voltadas para o mercado em que atuam os clientes, os fornecedores, a concorrência e outros problemas externos, a *holding* tem uma visão voltada para dentro. O seu interesse não é o

produto que as empresas por ela controladas oferecem, mas sim a produtividade destas operadoras. Sua principal meta é a rentabilidade das controladas e seus produtos são os investimentos, sejam eles fábricas, imóveis, comércio, ações ou outro qualquer.

- d) Elo entre o grupo empresarial e os investidores: Agindo por meio da representação societária, com um conselho administrativo, e da consolidação de políticas e procedimentos, consegue minimizar embates pessoais que possam perturbar o funcionamento das operadoras.
- e) Alternativa para a pessoa jurídica: A eficiência dos negócios é decorrente, em grande parte, da posição empresarial de seu controlador. Porém com o desenvolvimento tecnológico acelerado e crescimento do negócio, torna-se impossível para uma única pessoa decidir sozinha os rumos da empresa. A *holding* é a alternativa para a pessoa jurídica.
- f) A solução da pessoa física: Enquanto a pessoa física é efêmera, a jurídica transcende gerações, por conseguinte não morre. Se mal administrada, trocam-se os administradores. Mostra-se, portanto, necessária à maior longevidade do grupo societário.

Oliveira (2003, p.31) atenta ainda para as vantagens decorrentes da redução de gastos com tributos e com atividades administrativas. De acordo com o autor um bom planejamento fiscal e tributário atenua a alta pressão tributária incidente sobre a atividade econômica privada, e conceitua citando Caron (1985)<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> CARON, Oswaldo. Parecer sobre planejamento tributário. *Revista Jurídica*, São Paulo, 23 abr. 1985.

A empresa pode ser organizada de forma a evitar excesso de operações tributadas e, conseqüentemente, minimizar a ocorrência de fatos geradores para ela e perante a lei desnecessários, bem como funcionar por modalidades legais menos tributadas. Fica ao contribuinte a faculdade de escolha de seu planejamento tributário.

Além de todos os aspectos descritos acima, Lodi (2004, p.7) ainda afirma que “a *holding* tem grande mobilidade, pois quase a totalidade de seus ativos (ações, títulos, posse, demonstrações e controles) cabe em uma valise, ou antes, em um *notebook*. Ela pode estabelecer-se em qualquer lugar a qualquer tempo.”.

Logo se percebe que a estruturação de um grupo de empresas é sensivelmente auxiliada pela organização de *holdings*, no entanto este processo exige um planejamento de longo prazo, assim como a estrutura e os tipos de *holding* que melhor se adaptem a organização.

Existem de acordo com Lodi (2004, p.40) vinte e duas diferentes estruturas de empresas *holding*, cada uma com diferentes objetivos. Deve-se, por conseguinte, utilizar de pesquisa e bom senso para identificar qual, ou quais, agregam mais valor à situação. As modalidades de maior representatividade para este estudo, conseqüentemente aqui descritas são:

- a) *Holding Pura*: Caracteriza a simples participação acionária, paga despesas dedutíveis com receitas não tributadas.
- b) *Holding Mista*: Atende as mesmas necessidades da *holding* pura embora realize serviços de planejamento estratégico, marketing, recursos humanos entre outros.
- c) *Holding Administrativa*: Deve apresentar uma visão atualizada e pessoal capacitado para as funções administrativas, já que é a responsável por grande parte da administração das operadoras.

- d) *Holding Setorial*: Agrupa duas ou mais empresas que estejam no mesmo ramo de atividade. Deve ser especializada no setor, podendo desta forma recrutar profissionais com alto nível de qualificação para atender a todas as empresas.
- e) *Holding Familiar*: Objetiva minimizar os conflitos e a diferença de interesses entre familiares, ou pelo menos evitar que interfiram em outros grupos ou no funcionamento das operadoras.
- f) *Holding Patrimonial/Pessoal*: Deve apresentar a visão de banco de investimentos. É uma divisão da *holding* familiar com fins determinados a cada família. Além de economizar tributos sucessórios e imobiliários amplia os negócios.

É bom lembrar que as empresas *holding* também apresentam aspectos que, no caso de não receberem a devida atenção, podem se transformar em desvantagens. Oliveira (2003, p.29) adverte para os seguintes aspectos:

- a) A *holding* pode ter maior carga tributária no caso de não existir adequado planejamento fiscal;
- b) Pode apresentar maior volume de despesas com funções centralizadas, causando dificuldades no rateio de despesas e custos nas empresas afiliadas;
- c) Ter diminuição da distribuição de lucros por um processo de sinergia negativa;
- d) Corre o risco de ter elevada quantidade de níveis hierárquicos, dificultando a qualidade e agilidade do processo decisório;

- e) Pode apresentar dificuldades em operacionalizar os tratamentos diferenciados dos diversos setores da economia, principalmente pela falta de conhecimentos específicos da realidade de cada setor;
- f) Ter dificuldade em operacionalizar as diversas situações provocadas pelas diferenças regionais.

No entanto, Oliveira (2003, p.34) destaca que a ocorrência das dificuldades apresentadas pode ser minimizada através da adequada escolha dos tipos de *holding*, da apropriada escolha e treinamento da equipe administrativa, de um planejamento fiscal e tributário eficiente e da interação da *holding* principal com as demais e seus respectivos executivos. Ressalta ainda que é fundamental que “ocorra, da maneira mais ampla possível, efetiva participação de todos os envolvidos no processo decisório da empresa *holding*”, pois, caso contrário, os resultados globais podem ser prejudicados.

### 2.3 A ORIGEM DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para Bornholdt (2005, p.26) a origem da governança pode ser delimitada por Sócrates, que há mais de dois mil anos escreveu que “a guerra é importante demais para que seu manejo fique apenas nas mãos de generais”.

Afirma ainda que os próprios conselhos de administração podem ter tido como precursora a junta de conselho constituída pelo imperador Yao em 2.300 a.C., que tinha por objetivo auxiliar em cada importante decisão tomada pelo Imperador.



A respeito dos conselhos administrativos, Wright (2000, p.113) explica que durante as décadas de 60 e 70, eram compostos na sua maioria por membros da alta administração das empresas; e que a partir de meados dos anos 70 até 90, a presença dos altos administradores foi parcialmente substituída por conselheiros de fora da empresa. Porém Álvares (2003) e Lodi (2000) em consenso afirmam que muitos conselhos consultivos foram criados apenas devido às exigências legais, no sistema dos “*Old boy networks*” onde conselheiros participavam de conselhos das empresas uns dos outros cruzando interesses e favores <sup>5</sup>. Eram muitas vezes compostos pelos proprietários, executivos, amigos e até mesmo pessoas que usassem o conselho como justificativas para o recebimento de renda proveniente da empresa.

Tal formação dos conselhos criava para Lodi *id.*, dificuldades para os minoritários e “*outsiders*”; as reuniões conforme explica Álvares (2003, p.132) “passaram a ser uma reunião entre amigos, um *happy hour*, sem efetivamente atender às preocupações e funções de um Conselho realmente eficaz”. Explica ainda que esta situação alterou-se somente a partir do momento em que o mercado financeiro se tornou mais organizado, os investidores institucionais adquiriram maior peso sobre os conselhos e passaram a exigir transparência das empresas em que pretendiam investir.

Devido a tais pressões os problemas relacionados a conselho, acionistas e diretorias começaram a ser discutidos - segundo Bengt Hallqvist (Steinberg, 2003, p.109), estudante do curso de *Advanced Management Program* em *Harvard* - em meados dos anos 80. O autor enfatiza que o conceito já estava sendo estudado,

---

<sup>5</sup> No Brasil, a Lei das S.A.s, nº.6.404 de 15 de dezembro de 1976, passou a fixar competências ao Conselho de Administração: orientação geral dos negócios da empresa, eleição e destituição de diretores, fixação e fiscalização da gestão da diretoria, convocação de assembléia, aprovação de relatórios, escolha de auditores externos e outras.

porém a expressão ainda não existia. Viria a surgir na língua inglesa (*corporate governance*) apenas no final dos anos 80, quando grandes escândalos financeiros nos Estados Unidos e Inglaterra levaram à necessidade de uma revisão cuidadosa do papel dos conselhos de administração e de sua composição e responsabilidades.

Lodi (2000) explica que para a execução desta revisão do papel dos conselhos, uma comissão foi criada pelo Banco da Inglaterra, objetivando a elaboração de um Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa no ano de 1991. Sir *Adrian Cadbury*, foi nomeado *Chairm* da Comissão que representava um esforço conjunto de três importantes órgãos ingleses - a Bolsa de Valores de Londres, a *Accountancy Profession* e o *Financial Reporting Council* - e adotou o nome de Comissão *Cadbury*. Ela determinou que o sistema britânico de "clube de amigos" não era adequado as exigências impostas pelos anos 80 e 90 e como resultado publicou em dezembro de 1992 o Relatório *Cadbury*, nome pelo qual ficou conhecido o *Code of Best Practice*, desenvolvido com base no trabalho de numerosas organizações européias e norte americanas.

A análise do código permite verificar que na sua formulação abordaram-se diretamente as responsabilidades do conselho e dos seus membros, a importância dos membros independentes no conselho, a necessidade de comitês de auditoria e questões pertinentes à nomeação e remuneração no conselho. O código ainda deixa claro que o conselho deve manter um controle total e efetivo sobre a companhia eliminando a possibilidade de um único indivíduo dispor de plenos poderes de decisão.

Segundo Lodi, desde a formulação do Relatório *Cadbur*, cerca de cinquenta Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa foram criados em diversos países, todos apresentando diversos critérios em comum.

No entanto Shleifer e Vishny (1997, p. 752) afirmam que os modelos de governança mais desenvolvidos são o anglo-saxão e o nipo-germânico, que os países do antigo bloco soviético apresentam práticas precárias de governança, e que nos países menos desenvolvidos elas são praticamente inexistentes.

### **2.3.1 A Governança Corporativa no Brasil**

O surgimento da Governança Corporativa no Brasil foi determinado por aspectos semelhantes aos de outros países. Para Coutinho e Rabelo (2001, p.4) o tema ganhou força no país a partir das privatizações e da expansão dos fundos de pensão iniciados na década de 90, que por meio do seu ativismo institucional promoveu resultados no desenvolvimento da Governança no Brasil.

Na obra de Herbert Steinberg (2003, p. 109), o depoimento de Bengt Hallqvist conta que para o efetivo desenvolvimento da Governança Corporativa no Brasil, a sua iniciativa, juntamente com João Bosco Lodi, de buscar um meio de suprir as deficiências dos conselhos administrativos foi fundamental. Desta iniciativa, somada ao auxílio de outros doze conhecidos, surgiu o Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA) no ano de 1995.

No entanto no ano de 1999, com a ampliação das preocupações do Instituto, voltadas agora a outros assuntos como a propriedade, a Diretoria, o Conselho Fiscal e a Auditoria Independente, resultou na mudança da denominação do instituto para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos. O IBGC é o primeiro órgão brasileiro com foco

na Governança Corporativa e desde a sua formação, segundo estatística do próprio instituto, o quadro de associados evoluiu de 51 sócios no período inicial para cerca de 600 sócios atualmente, e o número de alunos formados nos cursos de capacitação do instituto já chega a 1200.

Por ser o elaborador do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa no Brasil, o IBGC é considerado o maior disseminador dos conceitos e da importância da Governança Corporativa no país. A primeira edição do código brasileiro, de 1999, dava ênfase ao Conselho Administrativo. Uma segunda versão foi lançada em 2001 contendo atualizações e expansão do conteúdo, que buscavam “fazer do Código um modelo indicativo dos caminhos que podem conduzir as empresas a melhorar seu desempenho e facilitar seu acesso aos investidores” <sup>6</sup>. A mais recente versão do Código data de 2004 e busca, além de consolidar as últimas mudanças relacionadas ao tema, dar um caráter didático à publicação.

### **2.3.2 O Conceito de Governança Corporativa**

Para Oliveira (2003, p.39) a Administração Corporativa “é uma filosofia de atuação e de estruturação da empresa que consolida o processo de diversificação de negócios e facilita a análise por resultados globais e setoriais por cada unidade estratégica de negócios”. Ele enfatiza a importância do tema afirmando que:

---

<sup>6</sup> Fonte: [www.ibgc.com.br](http://www.ibgc.com.br)

Os negócios diferenciados necessitam de uma administração corporativa forte e atuante, pelo simples fato de que cada negócio congrega todas as atividades básicas do empreendimento, (...) e a administração corporativa deve atuar como catalisadora e orientadora geral de atuação de cada um dos negócios.

A respeito do tema, Lodi (2000, p.19) conclui que de forma superficial a Governança Corporativa pode ser entendida como “um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa liderado pelo Conselho de Administração”, afinal:

Chama-se Governança Corporativa o papel que os Conselhos de Administração passaram a exercer para melhorar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre os acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais (no Brasil) e os stakeholders: empregados, credores e clientes.

Diante das variadas definições para a Governança Corporativa, o IBGC oficializou em 1999 o seguinte conceito e explicação a para o tema:

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança Corporativa assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (accountability) e obediência às leis do país (compliance). No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão.

Por meio dos diversos conceitos, pode-se compreender a importância da Governança Corporativa para as empresas que buscam maior espaço no panorama mercadológico atual. Um sistema de Governança Corporativa bem estruturado e regido em conformidade com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, seguindo os princípios de Transparência, Equidade, Prestação de contas, Cumprimento das leis e Ética; possibilita inúmeros benefícios a empresa.

O primeiro deles é o melhor relacionamento entre os diversos públicos que interagem com a empresa, sócios majoritários e minoritários, funcionários, entidades financeiras e governamentais e outros.

Outro aspecto importante que deve ser observado, é que o uso do sistema de Governança Corporativa, proporciona menor custo de capital. Para as empresas de capital aberto por meio da maior valorização das ações no mercado financeiro, devido a maior procura dos investidores por empresas transparentes.

Para as empresas de capital fechado ou ainda empresas familiares, têm-se a possibilidade de uma preparação antecipada para as circunstâncias futuras do mercado. Uma empresa com um bom sistema de Governança, tanto Societária, como Corporativa encontra-se preparada para as adversidades do ambiente externo. Portanto surgindo a necessidade de busca de capital para expansão ou adaptação às novas realidades que estão por vir, a empresa encontra-se preparada para buscar capital da forma mais acessível, a abertura parcial do capital para investidores externos.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa é a descrição da maneira pela qual o pesquisador vai obter os dados para cumprir os objetivos definidos na sua pesquisa. Deslandes (2002, p.42), afirma que a metodologia é “mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico”. Portanto, a definição de uma metodologia de pesquisa adequada aos objetivos do trabalho, mostra-se fundamental, tanto para a eficiente coleta e análise de dados, como para orientar a elaboração do relatório final.

O trabalho iniciou-se com uma fase exploratória, uma sondagem para ampliar os conhecimentos sobre o tema, que está presente na pesquisa bibliográfica e, que de acordo com Köche (1997, p.122), é parte fundamental em todas as pesquisas a serem realizadas no âmbito acadêmico.

Como base literária utilizou-se obras impressas, *sites* e artigos com o objetivo de compilar e estudar as teorias já publicadas sobre os assuntos – Empresas Familiares, Empresas *Holding* e Governança Corporativa - aumentando, desta forma, as possibilidades de problematização e construção de hipóteses.

Este levantamento teórico, de acordo com Cruz Neto (2002, p.40), é necessário para a obtenção de maiores conhecimentos sobre o assunto a ser abordado na pesquisa, a partir de discussão sobre as publicações documentais e bibliográficas existentes. Porém o autor afirma que somente este tipo de estudo não é suficiente quando se objetiva a criação de novos conhecimentos.

Para haver a formulação de novos conhecimentos, é indispensável que

aconteça o trabalho de campo, uma investigação empírica que possibilita a análise do fenômeno em questão com base na realidade específica em que ocorre, permitindo um confronto entre as teorias estudadas e a prática real.

O campo pode ser conceituado como um espaço definido, onde pessoas e grupos interagem socialmente. Para se ter acesso ao campo, é preciso aproximar-se das pessoas e dos grupos que fazem parte deste espaço escolhido, apresentar-lhes a proposta de estudo, ter uma postura aberta às novas possibilidades que o campo pode revelar, utilizar as técnicas de estudo mais adequadas à situação e seguir uma programação bem estruturada das fases da pesquisa.

A proposta do trabalho, um estudo de caso da empresa Ludovico Tozzo & Cia. Ltda., ocorreu com a coleta de dados do caso em particular, analisando-o profundamente para torná-lo representativo de um todo. Este tipo de estudo exige procedimentos de coleta de dados mais complexos do que os utilizados em outras espécies de pesquisa.

Buscando-se o aprofundamento com relação ao tema proposto foi utilizada uma abordagem qualitativa. Para esta segunda etapa, de pesquisa descritiva, fez-se uso de procedimentos formais, objetivando garantir o controle de qualidade durante o processo de coleta de dados junto à organização estudada, efetuado por meio da análise de:

- a) Documentos: contratos sociais e informações sobre a equipe de trabalho da empresa;
- b) Registros arquivados: balanços patrimoniais, dados sobre vendas e análise do mercado;



- c) Entrevistas: semi-estruturadas, dirigidas e não-diretivas, realizadas junto à direção da empresa, as assessorias, e as coordenações do departamento contábil, de informática e de recursos humanos <sup>7</sup>;
- d) Observação direta: por meio de visitas realizadas a Ludovico Tozzo & Cia. Ltda.

A coleta de dados junto à empresa, assim como sua análise, mostrou-se fundamental para o aprofundamento dos conhecimentos relativos à organização e, por conseguinte, para a formulação do diagnóstico organizacional que proporcionou identificar os aspectos inerentes à pesquisa.

Após a realização das etapas exploratória e descritiva, pode-se então, formular um modelo de estrutura organizacional para a Ludovico Tozzo & Cia. Ltda., objetivo principal do estudo, que possibilite suprir as deficiências identificadas no diagnóstico organizacional.

---

<sup>7</sup> Entrevistas disponíveis em anexo no final do trabalho.

## 4 HISTÓRICO

O presente trabalho é um estudo de caso representativo a uma típica empresa familiar, cujo crescimento combina-se, obviamente, com a história da família, mas também com a história de desenvolvimento e colonização da região oeste de Santa Catarina. Por esse forte laço existente entre empresa e família, a história da organização apresenta seus altos e baixos, uniões e desentendimentos, conquistas e perdas.

O capítulo está dividido em duas partes, a primeira de expansão da empresa e a segunda relatando as cisões ocorridas.

Pretende-se neste capítulo, fazer uma descrição histórica e cronológica de acontecimentos considerados importantes e influentes às transformações pelas quais a empresa passou ao longo de cinquenta e um anos; reservando-se desta forma ao capítulo seguinte, diagnóstico organizacional, os dados relativos às especificidades de cada empresa do grupo Ludovico Tozzo.

### 4.1 EXPANSÃO

Como tantos outros descendentes de italianos o fundador da empresa, Sr. Ludovico Julio Tozzo, residia no Rio Grande do Sul e após passar por várias cidades gaúchas resolve, seguindo as propagandas de povoamento da década de 40, se estabelecer no oeste do estado de Santa Catarina, mais precisamente no município

de Cordilheira Alta. Inicialmente trabalhou como motorista de caminhões para a indústria madeireira, atividade que na época representava uma das principais fontes de receita da região, levando madeira para as margens do Rio Uruguai.

O trabalho de motorista possibilitou oportunidades de viagens para São Paulo com o objetivo de buscar novos veículos. Junto com os caminhões que trazia para serem revendidos no oeste catarinense, o jovem empreendedor começou a trazer mercadorias industrializadas, que em princípio vendia a cavalo, de porta em porta nas proximidades de sua residência. O trabalho de ambulante rendeu o capital necessário para a abertura do seu primeiro negócio em 1950, um armazém de secos e molhados.

Passados quatro anos da inauguração do armazém de secos e molhados o jovem italiano associa-se a um dos irmãos, Antônio Tozzo, oficializando a partir do contrato social de 1º de março de 1954, a fundação da Ludovico J. Tozzo & Cia. Ltda. O objetivo primeiro desta sociedade era o de atender a comunidade local por meio do “comércio e varejo de gêneros alimentícios, ferragens e tecidos em geral, combustíveis e lubrificantes e compra e venda de produtos coloniais”<sup>8</sup>.

Neste primeiro contrato social fica definido que a gerência da sociedade seria exercida cumulativamente por ambos os sócios. Porém o fundador e sócio majoritário, com 80% do capital integralizado seria o “... responsável pela representação da sociedade em juízo e nas suas relações com terceiros, assim como, cuidar das compras, vendas e qualquer negócio, ato ou contrato do interesse social”<sup>9</sup>.

A primeira alteração de contrato social data de 25 de janeiro de 1957, quando o irmão Nilo Tozzo passa a fazer parte da sociedade. A única alteração

---

<sup>8</sup> Trecho extraído do 1º contrato social da empresa.

<sup>9</sup> Trecho extraído do 1º contrato social da empresa.

efetiva foi a integralização de capital por parte dos sócios e a redistribuição do capital integralizado entre os mesmos, fazendo com que a distribuição passasse a ser de 16% para cada um dos sócios minoritários e 68% para o sócio majoritário que ainda manteve a direção da empresa.

No ano de 1959 os proprietários decidem diversificar o negócio investindo em um novo ramo de atividade, a indústria moageira de trigo. Também localizada em Cordilheira Alta, a indústria de farinha de trigo produzia nas suas primeiras instalações trezentos quilogramas de farinha por hora, equivalendo a doze toneladas por semana.

Acompanhando o desenvolvimento da região, proporcionado pelo aumento no número de imigrantes agricultores e crescimento da indústria madeireira, a sociedade prosperou. Surgiu a oportunidade de direcionamento dos objetivos comerciais e a empresa, a partir de 1966, passou a atuar no setor atacadista de Gêneros Alimentícios, de Limpeza e Higiene Pessoal.

Juntamente com a alteração do objeto da empresa, um novo sócio foi admitido à sociedade. O primogênito do fundador da empresa, Severino Tozzo, passa a fazer parte da companhia como o quarto sócio. Novamente as quotas de responsabilidade são alteradas, passando o sócio-fundador a responder por 40% do capital, enquanto os outros três representam 20% do capital cada. No entanto, a família de Ludovico Tozzo permanece com 60% do capital da empresa resultante da soma das quotas do fundador com seu filho, proporcionando desta forma que a direção da empresa se mantivesse com o fundador.

Em 1967, a organização empreende em um novo negócio de pequeno porte. Uma loja de departamentos que visava ao mesmo tempo atender as necessidades da comunidade local e, principalmente ao contingente de mão de obra familiar. Por

mais de três décadas o negócio foi mantido, mesmo sem apresentar substantivos resultados financeiros, até que no ano de 2001 uma decisão da diretoria decide encerrar as atividades da loja, objetivando maior foco no restante dos empreendimentos.

As famílias dos três irmãos representantes da primeira geração da empresa cresceram. Como grandes famílias eram comuns na época, a segunda geração da família contava com 18 membros. Como a empresa vinha se expandindo, não houve dificuldades para absorver a demanda de mão-de-obra familiar. Desta forma 11 dos filhos dos sócios, desde novos trabalharam na empresa, aprendendo com os pais a administração dos negócios da família através da experiência por eles transmitida.

No início da década de 70, a empresa iniciou seus investimentos em agropecuária com a aquisição da primeira fazenda. Localizada nas proximidades da sede da empresa, a propriedade foi adquirida com o intuito de produzir grãos, cultivar erva-mate e criar gado bovino de corte. O bom desempenho da propriedade fez com que a empresa adquirisse em 1980 uma segunda fazenda, também localizada em Cordilheira Alta.

No ano de 1975 uma filial do atacado foi inaugurada, no centro da cidade, com o objetivo de atendimento direto ao público das regiões periféricas à cidade. Nesta nova unidade, os clientes, principalmente proprietários de mini-mercados, teriam fácil acesso à compra de volumes relativamente pequenos de mercadorias a preço de atacado. Devido à proximidade com o ramo atacadista, um mercado foi inaugurado no ano de 1985. Este teria como principal fornecedor a empresa-mãe do grupo, o atacado distribuidor, o que traria facilidade no processo administrativo e ainda atenderia as necessidades locais e a demanda de mão de obra familiar.

Porém, por motivos semelhantes aos da loja de departamentos fundada vinte anos antes, foi vendido em 1999.

Ainda em 1985, a família decide pelo aumento nos investimentos em agronegócios, e desbravando o interior do Mato Grosso adquire uma nova propriedade rural, destinada inicialmente ao cultivo de grãos. Os excelentes resultados da propriedade, mais uma vez, incentivaram o investimento em uma nova propriedade rural em 2003, reservada a criação extensiva de gado bovino, localizada nas proximidades da primeira propriedade no estado do Mato Grosso.

Em 1996, a nova sede do atacado distribuidor foi inaugurada com maior área e estrutura física de depósito mais moderna, contando com *boxes* individuais para recebimento e carregamento de mercadorias executado por empilhadeiras <sup>10</sup>. Porém o novo depósito iniciou as atividades com 50% de sua capacidade ociosa.

A respeito deste fato, o diretor da empresa afirma que os principais motivos para sua ocorrência foram “... as alterações na política monetária com a implantação do plano real fizeram com que não houvesse mais a necessidade de grandes volumes de estoque como havia anteriormente, por não haver mais índices de inflação como os de períodos anteriores”.

No ano de 1997 o setor de vendas do atacado distribuidor foi informatizado, com a implementação do uso de *palm tops* pelos representantes comerciais, agilizando assim o processo de recebimento, processamento e expedição de pedidos.

Uma nova unidade industrial foi inaugurada no mês de abril de 2005, substituindo a antiga fábrica de farinha de trigo. Também localizada no município de

---

<sup>10</sup> No antigo depósito, o recebimento e carregamento de mercadorias era todo manual por causa da falta de espaço físico para este tipo de equipamento operar.

Cordilheira Alta, a nova estrutura conta com equipamentos tecnologicamente superiores aos da antiga fábrica proporcionando aumento na capacidade produtiva.

## 4.2 CISÕES

O crescimento da família e o amadurecimento dos membros da segunda geração foram fatores decisivos na ocorrência das cisões pelas quais a empresa passou. Entre 1966 e 1985, onze membros da segunda geração da família engrenaram na organização, que já não comportava as expectativas profissionais de todos.

Em 1990, ocorreu a primeira cisão da empresa, com a saída do sócio Antônio Tozzo, que juntamente com seus seis filhos deixou a sociedade, fundando um novo atacado distribuidor.

Obviamente a divisão desgastou a empresa, que somente voltou a investir em empreendimentos em 1996 com a inauguração da nova sede, como citado anteriormente.

A segunda cisão ocorreu com a saída do sócio Nilo Tozzo no ano de 1997, que também com os três filhos que trabalhavam na empresa, usou da experiência no ramo atacadista para montar um novo atacado distribuidor.

As duas divisões da empresa caracterizaram o atual formato estrutural da Ludovico Tozzo & Cia. Ltda. que será apresentado no capítulo seguinte.

## 5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Um diagnóstico, de acordo com o dicionário Aurélio, é um conjunto de dados em que uma determinação se baseia. Já um diagnóstico organizacional de acordo com Cummings (1993, p.2) representa:

O processo de avaliar o funcionamento de uma organização, departamento ou trabalho para descobrir fontes de problemas e áreas de melhoramento. Tem como objetivos possibilitar o entendimento sistemático da organização, para que se tenha uma base para o desenvolvimento de intervenções consistentes e assim orientar o rumo das ações, apontar soluções para os problemas encontrados e indicar as melhores formas e procedimentos para remedia-los.

Objetiva-se nesta parte do trabalho descrever a estrutura da organização, visando o reconhecimento de suas potencialidades e dificuldades, bem como identificar traços da sua cultura, formas de trabalho e liderança.

O processo de pesquisa foi executado com interatividade de pessoas-chave da organização, como forma de detectar fatores limitantes de sua eficácia. O diagnóstico mostra-se essencial na medida em que se pretende propor um modelo que colabore com o desenvolvimento e melhoria do desempenho da organização.



## 5.1 AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno pode ser definido como (Lacombe, 2003, p.20) “o sistema organizacional correspondente a um sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com o qual o sistema organizacional interage permanentemente”. Portanto, neste capítulo serão descritos aspectos relativos à empresa em estudo, seu ambiente interno, estrutura e recursos.

### 5.1.1 Estrutura do Grupo

Desde o ano de 1997, a empresa é propriedade exclusiva dos cinco filhos do fundador, dos quais dois são os diretores e os outros três sócios minoritários. Os dois diretores da empresa, Severino Tozzo e Luiz Tozzo, trabalham na companhia desde 1966 e 1970, respectivamente e detém 40% das quotas cada um, enquanto os outros três sócios dividem em partes iguais os outros 20%, percentual adquirido após o falecimento do patriarca.

A constituição dos investimentos, demonstrada na Figura 02 está distribuída entre diferentes pessoas jurídicas e ramos de atividade, sendo compostos por:

- a) Um atacado distribuidor;
- b) Uma indústria de farinha de trigo;

- c) Duas propriedades rurais localizadas no estado do Mato Grosso, a partir de agora chamadas de MT-I e MT-II;
- d) Duas propriedades rurais no oeste catarinense, daqui em diante denominadas CCO-I e CCO-II.

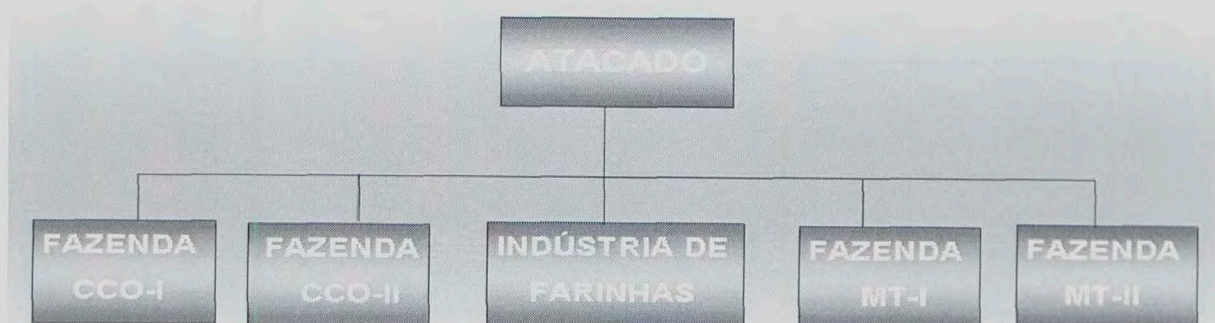


Figura 02: Estrutura do grupo.

Fonte: Banco de dados Ludovico Tozzo & Cia. Ltda.

A indústria de farinha de trigo, conforme citado anteriormente, iniciou as atividades em 1959 com uma produção hora de trezentos quilogramas de farinha. Durante os quarenta e seis anos de funcionamento passou por algumas reformas, objetivando o aumento da capacidade produtiva. Porém os ajustes efetuados na antiga planta industrial não supriram as necessidades de produção em maior escala e de melhoria dos processos, fazendo com que a empresa investisse em uma nova unidade industrial.

Inaugurada no início de 2005, as novas instalações tem a capacidade de produção de 440 toneladas/semana de farinha de trigo dos tipos especial, comum, bica-corrida e cola. Possui capacidade de armazenamento de 8.000 toneladas de trigo, 450 toneladas de farinha e 60 toneladas de farelo de trigo.

Dois motivos fazem com que a unidade moageira em questão empregue um pequeno percentual dos funcionários do grupo, mais precisamente quatorze funcionários. O primeiro se deve ao fato de a maior parte do processo produtivo ser executado por máquinas,, que operam com o auxílio de apenas um operador por turno. Desta forma a empresa necessita somente de funcionários para a área administrativa, de manutenção e empacotamento, pois o processo é parcialmente automatizado. O segundo por contar com o apoio da empresa-mãe tanto em grande parte dos serviços administrativos - assessoria contábil, financeira e jurídica - como também nas atividades de venda e distribuição.

Com as novas instalações a empresa criou novas possibilidades de venda para o seu produto, adicionando ao mix de embalagens de 1, 5, 25 e 50 quilogramas a nova embalagem de 1.250 kg, muito requisitada por clientes corporativos, como fabricantes de massas e biscoitos.

As duas propriedades rurais localizadas no oeste, são de médio porte. A CCO-I apresenta um faturamento anual de R\$ 550.000,00 e conta com dezessete 17 funcionários. Conforme supracitado, a CCO-I foi adquirida pela empresa ainda no início dos anos setenta. Apresenta uma área de 320 hectares e atualmente produz grãos - soja, trigo e feijão -, erva-mate e gado confinado, que é em partes, alimentado com o resíduo orgânico da colheita. Conta ainda com uma sede recreativa, destinada aos eventos da empresa e dos seus funcionários.

A CCO-II esta instalada em uma área de 110 hectares. Foi adquirida em 1980, com a finalidade de abastecer o confinamento de gado bovino da fazenda CCO-I. Cria gado bovino de corte da raça nelore, o chamado “boi magro” que é engordado no confinamento da CCO-I e depois vendido para abate. Apresenta um faturamento anual de 150.000,00 e emprega dois funcionários.



As duas propriedades rurais mais expressivas ao faturamento da empresa são as localizadas no estado do Mato Grosso. A maior delas (MT-I) foi adquirida em 1985, apresenta uma área de 5.650 hectares e foi reservada quase que exclusivamente para o cultivo de cereais como soja, sorgo, feijão e algodão. Apenas 2% da área é destinada à criação de gado, parte em uma pequena cabanha de gado PO da raça pardo suíço, e parte reservada ao novo projeto de um confinamento, que com seiscentos bois aproveitará o resíduo orgânico das safras devendo gerar um faturamento equivalente a 50 bois/mês <sup>11</sup>.

A MT – I emprega 28 funcionários, com uma variação de 30% nos períodos de plantio e colheita referentes aos intervalos outubro / dezembro e fevereiro / maio. O faturamento anual da propriedade é de aproximadamente R\$ 12 milhões.

A fazenda menor e também mais recente (MT-II) tem seus 4.050 hectares destinados à criação extensiva de gado bovino de corte da raça nelore. Por esse motivo emprega somente quatro funcionários, e apresenta um faturamento anual de R\$ 600 mil proveniente da venda de gado para abate.

O atacado distribuidor de produtos de alimentação, higiene pessoal e limpeza; por ser a primeira unidade do grupo, representar cerca de 80% do faturamento do grupo, absorver custos e prestar serviços a outras empresas do grupo, é considerado a empresa-mãe. Portanto o diagnóstico que segue apresentará um enfoque direcionado a esta empresa.

O foco do diagnóstico na empresa-mãe, por opção e representatividade, justifica a superficialidade na descrição geral do grupo. Portanto as variáveis relativas ao ambiente interno e externo irão concentrar-se em aspectos relativos às atividades do setor atacadista.

---

<sup>11</sup> Gado PO significa gado de Pura Origem, com elevado valor de mercado, destinado à procriação.

### 5.1.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional refere-se, segundo Stoner (1999, p.230), “ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. De forma consensual, não existem proclamações de qual estrutura seja melhor ou pior as organizações; cada organização deverá adequar-se ao tipo que mais vantagens lhe ofereçam em termos de eficiência e economia.

A estrutura organizacional observada na Ludovico Tozzo Atacadista é a linear departamental. A linearidade se dá através de linhas diretas de autoridade e responsabilidades entre superior e subordinado. A departamentalidade é dada pelo agrupamento de funções relacionadas em unidades gerenciáveis e delegação da hierarquia distribuída na mesma linha hierárquica, havendo comunicação horizontal nos mesmos níveis.

De forma geral, as estruturas lineares departamentais caracterizam-se por possuírem autoridade única; a comunicação acontece por meio das linhas do organograma, ocorre centralização das decisões e evidencia-se o aspecto piramidal.

Para a empresa, as vantagens de se utilizar tal estruturação, residem no fato da mesma ser simples e de fácil compreensão; com nitidez e clara delimitação das responsabilidades dos setores ou cargos envolvidos; com facilidade de implantação; é bastante estável; sendo o tipo de organização mais indicado para pequenas e médias empresas.

Contudo, segundo Lacombe (2003, p.387), esta estrutura oferece também desvantagens às organizações que a adotam. Fatores como rigidez, autocracia e

generalizações excessivas podem ser advindas da sua estrutura linear departamental.

Além da conceituação por meio de referências bibliográficas buscou-se, por meio de entrevistas semi-estruturadas com o profissional que vem acompanhando o atual processo de reestruturação da empresa e também com o assessor jurídico e conselheiro de negócios, uma definição da estrutura da empresa dada por estas pessoas que estão em contato com a mesma.

O primeiro assegura que a empresa vem passando por uma migração de um sistema administrativo centralizado, onde “uma quantidade limitada de autoridade é delegada” (Montana, 1999, p.172), para um modelo departamentalizado.

Já o segundo faz uma analogia com os sistemas políticos, “afirmando que na essência o método pode ser comparado a um sistema presidencialista de gestão, onde as decisões são tomadas pelo presidente que conta com o auxílio dos ministros”.

Esta definição confirma-se, com a verificação de grande dependência dos departamentos para com a direção (ou pouca delegação de responsabilidades por parte da diretoria), fator que acarreta em sobrecarga da mesma devido à atribuição de grande quantidade de tarefas.

Sobrecarregada por tarefas, a direção da empresa deixa de despender esforços na criação de objetivos estratégicos. Na Figura 03, a exemplificação do que se observa na estrutura da empresa:



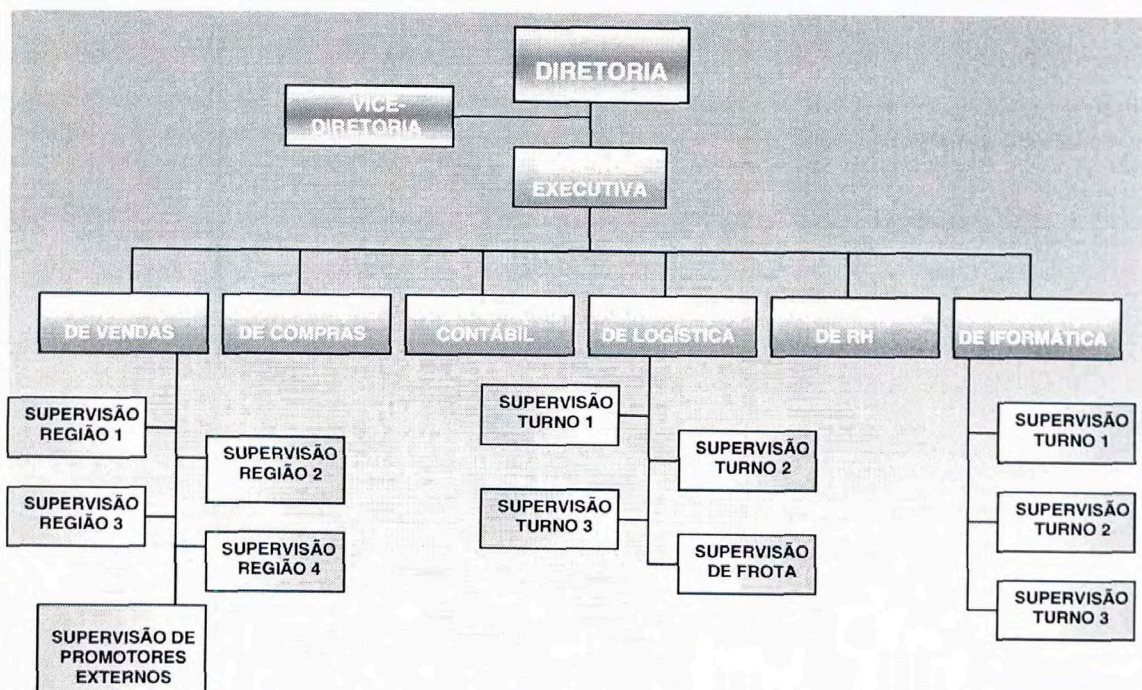


Figura 03: Organograma da Ludovico Tozzo Atacadista  
 Fonte: Banco de dados Ludovico Tozzo & Cia. Ltda.

Os tipos de atividades presentes em uma organização dizem respeito aos tipos de esforços despendidos nos níveis hierárquicos. Assim, têm-se comumente, quatro formas: as atividades de direção, as atividades fins (ou substantivas), as atividades meios (ou adjetivas) e as atividades quase-fins.

As atividades de direção dizem respeito àquelas que determinam os objetivos estratégicos da empresa, bem como a promoção da sua realização através do acionamento de recursos humanos e materiais. As atividades fins são aquelas que visam executar os fins a que se propõe a empresa. As atividades meio visam dar suporte as atividades fins da empresa e, as atividades quase fins são as que se situam de forma “fronteiriça” entre as meios e as fins.

Na Ludovico Tozzo Atacadista as atividades podem ser visualizadas da seguinte maneira:

- a) Quanto às de direção: estipulação de metas e objetivos comuns à organização ou ainda setoriais, e eventuais atividades operacionais;
- b) Quanto às atividades fins: venda e distribuição de artigos de alimentação, higiene pessoal e limpeza;
- c) Quanto às atividades meios: compra de mercadorias, processamento de pedidos de venda, preparação da entrega de pedidos;
- d) Quanto às atividades quase fins: cobranças financeiras, manutenção de frota, contabilidade.

### 5.1.3 Instalações

As instalações em uma organização fazem referência a seu arcabouço físico, visando dar suporte e *lôcus* ao empreendimento, operações e processos.

A empresa apresenta uma área de armazenagem de onze mil metros quadrados e boxes individuais para recebimento e carregamento de mercadorias que possibilitam a manipulação sincronizada de até vinte veículos. Uma área de setecentos e cinquenta metros quadrados, que inclui escritórios e auditório com capacidade para cem pessoas.

Ainda faz parte da estrutura da empresa uma oficina destinada a abastecimento e manutenção da frota, localizada no pátio de estacionamento.



#### 5.1.4 Tecnologia

A tecnologia, embasando-se em Comassetto (2004, p. 69), pode ser definida como o meio de produção (instrumentos de trabalho) que objetiva a racionalidade científica. Já tecnologia de processo, é qualquer artefato, máquina ou equipamento que ajuda a transformar materiais, informação ou consumidores (HARDING, 1989). Por conseguinte, a base de muitas tecnologias recentemente desenvolvidas é a disponibilidade de micro-processamento barato e poderoso.

O uso da tecnologia na Ludovico Tozzo Atacadista é percebido principalmente nos setores de venda, aonde no ano de 1997 a informatização por meio da implementação do uso de *palm tops* pelos representantes comerciais, veio a agilizar o processo de recebimento, processamento e expedição de pedidos. No setor de processamento de pedidos também se verifica forte influência do uso da tecnologia, já que o uso de sistemas especializados desenvolve mapas para separação e carregamento das mercadorias, processa informações financeiras, contábeis e cadastrais.

Estes sistemas utilizados de forma sistêmica proporcionam aos clientes, localizados a um raio de até trezentos quilômetros, receber mercadorias em menos de vinte e quatro horas após a solicitação do pedido. A agilidade da entrega somente é possível devido aos sistemas informatizados que permitem a transferência dos pedidos de venda via *internet*, o rápido processamento e geração de mapas de preparação de carga e a utilização de turnos noturnos de trabalho. Desta forma os pedidos de venda são transferidos para a empresa algumas horas

após a execução, são expedidos e preparados pelos funcionários dos turnos noturnos, possibilitando o envio das mercadorias na manhã seguinte.

Em entrevista com o coordenador da área de informática, percebeu-se que em termos financeiros não é viável para a empresa, a aquisição de sistemas de informação de primeira linha, e em algumas situações os atuais sistemas não correspondem às necessidades. Ele explica ainda que a empresa conta com a maior parte dos softwares necessários para a otimização dos processos. Porém, alguns são pouco elaborados, outro não está interligado com os demais e ainda existe a ausência de um software de controle de frota, conforme demonstrado na Tabela 01.

Tabela 01: Sistemas de informação utilizados pela empresa.

GRAU DE INFORMATIZAÇÃO DA EMPRESA POR SETOR:			
	INSTALADO E INTERLIGADO	INSTALADO MAS NÃO INTERLIGADO	NÃO POSSUI
SOFTWARE P/ CONTR. E COMERC. DE PRODUTOS	•		
SOFTWARE PARA CONTROLE DE VENDAS	•		
SOFTWARE P/ CONTROLE DE PEDIDOS	•		
SOFTWARE P/ CONTROLE DE FROTA			•
SOFTWARE P/ GESTÃO DE ESTOQUES	•		
SOFTWARE P/ CONTROLE DE COMPRAS	•		
SOFTWARE P/ CONTROLE DE ENTREGAS	•		
SOFTWARE P/ GERENCIAMENTO DE CUSTOS	•		
SOFTWARE DE CONTABILIDADE	•		
SOFTWARE DE FOLHA DE PAGAMENTO		•	
SOFTWARE PARA GESTÃO DE RECURSOS EMPR.	•		
SOFTWARE P/CONTROLES FINANCEIROS	•		
SOFTWARE P/ RELACIONAMENTO C/ CLIENTES	•		

Fonte: Adaptação de formulário da ABAD <sup>12</sup>

<sup>12</sup> Formulário utilizado pela Associação Brasileira de Atacados Distribuidores em pesquisa divulgada em 2004.

### 5.1.5 Qualidade

A qualidade define-se como “a totalidade de atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas” (MOREIRA, 1998). A “qualidade pode se constituir em uma poderosa vantagem competitiva à empresa”, desde que a alta administração tenha a possibilidade de fixar corretamente as diretrizes gerais, sem pretender envolver-se em problemas tecnológicos que requeiram profunda formação especializada (Zacarelli, 1990, p.89).

Na Ludovico Tozzo Atacadista, a qualidade pode ser evidenciada pelas políticas de conferência de mercadorias e pedidos, cuidados no manuseio dos produtos que é executado por equipamentos apropriados, além da separação de produtos do gênero alimentício e de limpeza em diferentes compartimentos do caminhão, evitando o contato das mercadorias no caso de embalagens se danificarem durante a viagem.

No entanto a empresa não conta com programas direcionados a Gestão da Qualidade Total (TQM - Total Quality Management), que de acordo com Zaccarelli *id.* é uma abordagem que proporciona à organização a busca da melhoria contínua de todos os processos, produtos e serviços apresentando-se como uma das chaves para a criação de valor à empresa e aos clientes.

### **5.1.6 Custo de operações**

A empresa em estudo produz serviços, ela compra bens, armazena, re-embala em determinadas situações, vende e por fim distribui. Destas operações advêm os custos da organização, que em conformidade com Montana (1999, p.342) podem ser classificados por variáveis, semifixos e fixos.

O diretor da companhia explica que são tratados como custos fixos os salários, encargos sociais, luz, telefone, comissão de vendedores e despesas com a distribuição (combustível, manutenção, infrações); embora apresentem pequenas variações entre um mês e outro. Por meio de análise histórica definiu-se o percentual aproximado do faturamento relativo a estes custos, e este percentual é tratado como fixo. Por sua vez os impostos como ICMS, PIS, COFINS e outros; seguros e material de expediente são contabilizados como variáveis. O coordenador do setor de contabilidade ainda explica que, devido a grande quantidade de itens comercializados (2.800), torna-se muito trabalhosa a execução de um rateio dos custos por produto ou linha.

### **5.1.7 Recursos humanos**

Recursos humanos, segundo Chiavenato (1985, p.2) “são os recursos vivos e inteligentes, isto é, as pessoas que trabalham na empresa”. Marras (2002) observa que as pessoas constituem-se no “ativo mais importante das empresas, haja vista

seu desempenho de subsídio às vantagens competitivas organizacionais, bem como exercedoras de um papel estratégico, constituindo-se em capital intelectual empresarial”.

No entanto, na empresa em estudo, os recursos humanos apresentam-se mais condizentes com a definição simplificada de Montana (1999, p.68), que diz que “as pessoas que trabalham em uma empresa são seus recursos humanos”.

O departamento pessoal da Ludovico Tozzo Atacadista, de acordo com o consultor externo Jair dos Santos “é pouco ativo, pouco desenvolvido e não exerce, de fato, todas as atividades que deveria”. Montana *id.* relaciona as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e avaliação, como tarefas da área de recursos humanos.

Na Ludovico Tozzo Atacadista, o departamento de recursos humanos conta com apenas um colaborador, responsável por procedimentos burocráticos relacionados à área, como documentação de contratação e desligamento, cálculos de horas extras e folha de pagamentos. As tarefas de recrutamento e seleção são executadas pela gerência, o treinamento pelos coordenadores (cada qual em seu setor) e a avaliação, ao menos formal, acontece apenas com os profissionais de venda, pela respectiva coordenação ou supervisão.

O corpo de colaboradores da empresa é formado por duzentos e onze funcionários. Dos quais 29 nos setores administrativos, 85 no depósito, 05 no setor de manutenção e 80 nos serviços de distribuição, divididos entre motoristas e ajudantes. Conta ainda com doze promotores de vendas e oitenta e três representantes comerciais autônomos. Por representar o maior faturamento e movimentação de recursos dentre as empresas do grupo, o atacado distribuidor

conta com seis membros da família ocupando os dois cargos de direção, a função de gerência executiva e ainda três coordenações.

Políticas de benefícios aos colaboradores começaram a ser utilizadas formalmente em 2001, por meio de um programa de auxílio no pagamento de mensalidades, para colaboradores que estejam cursando nível superior. No ano de 2003, iniciou-se um programa de subsídio de 40% do valor na aquisição de plano de saúde, e gratificações relativas ao desempenho da empresa para os cargos de coordenação.

Os custos com folha de pagamentos, impostos e provisões somados, representam aproximadamente 2,5% da receita de R\$ 7 milhões da empresa.

### **5.1.8 Auditoria de Marketing**

Segundo Kotler (1999, p.32), Marketing pode ser entendido como o “processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Assim, o Marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada do público-alvo; cabendo, portanto, aos profissionais de Marketing o objetivo de provocar uma resposta comportamental da outra parte (consumidor).

A auditoria de marketing visa dar uma visão geral do *mix* de Marketing. Tem em seu bojo o conceito subjacente de *checklist*, onde são efetuadas análises visando descrever as características ou processos encontrados (COBRA, 1994). Ainda segundo o autor, empresas vencedoras serão aquelas que conseguirem

atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente, com comunicação efetiva.

Na Ludovico Tozzo Atacadista verificou-se, através das entrevistas efetuadas com os coordenadores e com o próprio diretor, que a empresa atualmente não apresenta plano de marketing ou ainda um desenvolvimento satisfatório de estratégias. Na realidade não apresenta sequer planejamento de longo ou médio prazo, tendo como objetivos de curto prazo, ou ainda como um dos consultores prefere chamar, ações de curto prazo, a preocupação exclusiva com o aumento de faturamento, capitalização da empresa ou aumento de estoque. Sendo que muitas vezes estas metas são definidas apenas por meio de análises históricas, sem o uso de análises de rentabilidade, por exemplo.

Voltando a Kotler (1999, p.123), entende-se que o *mix* de Marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Os quatro P's do *mix* de Marketing são: o produto, o preço, a promoção e a praça.

- a) Produto: “o *output* de uma atividade produtiva, de tal modo a ser o resultado de uma elaboração física ou intelectual”.

Na Ludovico Tozzo Atacadista os produtos alvo de distribuição ao mercado consumidor são os do gênero alimentício (38% do faturamento), de higiene e limpeza (52%) e calçados (10%).

- b) Preço: “é a avaliação em dinheiro ou em valor assimilável a dinheiro de um produto ou de um serviço em relação ao mercado”.

Na empresa em estudo, os preços são definidos através da somatória de custos, impostos, comissão de vendas, frete, despesas fixas e margem de lucro que varia de 1% a 4%, de acordo com o produto. Os

clientes têm a opção de desconto de 3% para compras à vista ou ainda compras com prazo de pagamento de 21, 28 ou 35 dias; podendo chegar a 60 dias em eventuais promoções. Os representantes comerciais ainda têm uma autonomia limitada na política de descontos, podendo utilizar um total de 0,5% de suas vendas mensais em descontos para os clientes que considerarem mais relevantes ao seu faturamento. Podem ainda trabalhar com um *flex*, (modificação nos preços) que varia de 5% de desconto até 8% de acréscimo, podendo desta forma, adequar o preço de lista ao de concorrentes de diferentes regiões, devendo no entanto ao final do mês alcançar compensação entre os descontos e acréscimos com os valores de tabela.

- c) Promoção: “é o processo de levar o produto ao mercado, fomentando a sua divulgação neste meio”.

A promoção da organização se dá por meio de parcerias com os fornecedores na utilização de verbas para descontos e promoções, disponibilidade de produtos para sorteios e premiações para clientes que atingem metas de vendas. Além de campanhas junto ao pessoal de vendas, objetivando atingir metas, que muitas vezes são impostas por grandes fornecedores.

- d) Praça (ou distribuição): é um conjunto de políticas de entrega do produto ou serviço ao mercado consumidor.

A distribuição na empresa acontece através da gestão da cadeia logística representada por sessenta e cinco veículos próprios responsáveis pela entrega de mercadorias nos três estados do sul.



### 5.1.9 Análise de vendas

Com uma venda que alcançou R\$ 70 milhões de reais no ano de 2003, ultrapassou a cifra de R\$ 80 milhões no ano de 2004 e têm como previsão de faturamento para o ano de 2005, R\$ 95 milhões <sup>13</sup>; a empresa está posicionada entre os quarenta maiores faturamentos do setor no país e entre os cinco maiores do estado de Santa Catarina <sup>14</sup>.

A equipe de vendas conta com oitenta e três representantes comerciais que são auxiliados por quatro supervisores, cada um representando uma área de atuação. O estado do Rio Grande do Sul por representar mais da metade do faturamento é dividido em duas diferentes regiões. Da mesma forma o é Santa Catarina, que apresenta o centro oeste e planalto serrano como uma supervisão de vendas, enquanto a outra corresponde à região oeste do estado, juntamente com o sudoeste do Paraná.

Sob o comando do quinto supervisor, existe ainda uma equipe de doze promotores externos de venda. São responsáveis pela divulgação de lançamentos de produtos, campanhas de marketing e promoções, que normalmente são feitas em parceria com fornecedores. Na Tabela 02, pode-se verificar os resultados mensais das vendas de 2004.

---

<sup>13</sup> Base de dados da Ludovico Tozzo & Cia. Ltda.

<sup>14</sup> A ABAD, Associação Brasileira dos Atacadistas Distribuidores, divulga um ranking anual com os resultados do setor. A pesquisa é baseada em questionários respondidos pelas empresas associadas.

Tabela 02: Análise de vendas 2004.

<b>VENDAS BRUTAS DO ANO DE 2004</b>	
<b>MÊS/ANO</b>	<b>TOTAL R\$</b>
Janeiro-2004	7.359.025,88
Fevereiro-2004	6.307.090,42
Março-2004	7.091.321,21
Abril-2004	6.328.549,87
Maio-2004	6.705.080,62
Junho-2004	6.736.576,27
Julho-2004	7.090.266,63
Agosto-2004	6.712.551,34
Setembro-2004	7.161.085,29
Outubro-2004	7.511.601,47
Novembro-2004	7.292.243,98
Dezembro-2004	8.564.563,11
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>84.859.956,09</b>

Fonte: Banco de dados Ludovico Tozzo & Cia. Ltda.

#### 5.1.10 Análise financeira

A análise das demonstrações financeiras visa relatar a partir das informações contábeis fornecidas pelas empresas, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinaram a evolução apresentada, e as tendências futuras. Extrai a informação sobre a posição passada, presente e futura (projetada) de uma empresa (BRAGA, 1998).

As duas principais demonstrações financeiras são o Balanço Patrimonial e a Demonstração dos Resultados do Exercício. Sanvicente (1983, p.165) define o balanço patrimonial como uma “representação sintética dos elementos constituintes do patrimônio da empresa”.

Enquanto o balanço patrimonial representa um momento específico da empresa – como uma fotografia – a Demonstração de Resultados, de acordo com o mesmo autor, mostra os resultados da empresa durante um período de tempo – normalmente um ano.

Nas Tabelas 03 e 04, a seguir, pode verificar-se os resultados dos Balanços Patrimoniais e Demonstrações de Resultado dos Exercícios dos anos 2003 e 2004.

Tabela 03: Balanço patrimonial

LUDOVICO TOZZO ATACADOSTA DISTRIBUIDOR - CNPJ/MF 83.299.743/0001-31		
BALANÇO PATRIMONIAL		
ATIVO	31-dez-03	31-dez-04
<b>01. CIRCULANTE</b>	<b>14.688.805,32</b>	<b>17.211.368,34</b>
<b>DISPONIBILIDADES</b>	<b>1.096.245,16</b>	<b>1.442.252,67</b>
Bens Numerários	798.115,07	1.149.243,26
Depósitos Bancários à Vista	268.494,23	235.449,11
Aplicações Liquidez Imediata	29.635,86	57.560,30
<b>CRÉDITOS</b>	<b>5.542.335,17</b>	<b>6.164.803,27</b>
Contas a Receber de Clientes	3.776.085,29	4.775.630,18
Adiantamentos a Fornecedores	1.446.702,69	484.397,45
Adiantamentos a Empregados	20.835,51	39.874,91
Impostos a Recuperar	257.313,25	846.486,72
Outras Contas a Receber	41.398,43	18.414,01
<b>ESTOQUES</b>	<b>8.000.236,97</b>	<b>9.473.448,87</b>
Mercadorias p/Revenda Matriz	7.195.090,74	8.028.106,45
Gado para Acabamento CCO-II	71.475,48	69.557,20
Culturas em Formação CCO - I	135.078,37	168.261,03
Gado para Acabamento CCO - I	73.660,32	50.707,02
Mercadorias/Produtos Moinho	524.932,06	1.156.817,17
<b>DESPESAS DE EXERC. FUTUROS</b>	<b>49.988,02</b>	<b>130.863,53</b>
Seguros Diferidos	49.988,02	130.863,53
<b>02. REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>9.728,71</b>	<b>9.728,71</b>
<b>CRÉDITOS E VALORES</b>	<b>9.728,71</b>	<b>9.728,71</b>
Depósitos Judiciais	4.868,71	4.868,71
Incentivos Fiscais – FINOR	4.860,00	4.860,00
<b>03. PERMANENTE</b>	<b>4.473.465,01</b>	<b>7.356.940,35</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>54.604,19</b>	<b>54.604,19</b>
Participações em Coligadas	1.137,83	1.137,83
Participações em Outras Sociedades	53.466,36	53.466,36
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>4.418.860,82</b>	<b>7.302.336,16</b>
Bens em Operação	6.780.302,35	9.173.014,58
Imobilizações em Andamento	561.797,37	1.556.516,84
(-) Depreciações Acumuladas	2.923.238,90	3.427.195,26
<b>TOTAIS DO ATIVO</b>	<b>19.171.999,04</b>	<b>24.578.037,40</b>

Fonte: Banco de dados Ludovico Tozzo &amp; Cia. Ltda.



**LUDOVICO TOZZO ATACADOSTA DISTRIBUIDOR - CNPJ/MF 83.299.743/0001-31**  
**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>PASSIVO</b>	<b>31-dez-03</b>	<b>31-dez-04</b>
<b>01. CIRCULANTE</b>	<b>9.890.519,90</b>	<b>14.577.471,26</b>
Fornecedores	7.406.929,40	10.673.324,72
Obrigações Tributárias	330.698,77	211.697,01
Obrigações Sociais e Previdenciárias	72.174,23	99.764,46
Obrigações com o Pessoal	90.712,77	113.797,83
Honorários da Diretoria a Pagar	7.884,73	4.124,92
Outras Contas a Pagar	136.988,60	240.590,54
Provisões Constituídas	281.254,49	319.847,72
Emprest. e Financiamentos c/ Instit. Financeiras	1.562.776,64	2.913.158,71
Adiantamento de Clientes	1.100,27	1.165,35
<b>02. EXIGIBILIDADE A LONGO PRAZO</b>	<b>1.916.871,82</b>	<b>1.871.797,75</b>
Créditos de Sócios	271.272,46	263.591,20
Emprést. e Financ. c/ Instit. Financeiras	1.645.599,36	1.608.206,55
<b>03. PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>7.364.607,32</b>	<b>8.128.768,39</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>7.584.500,00</b>	<b>8.120.000,00</b>
Capital Subscrito	7.600.000,00	8.120.000,00
(-) Capital a Integralizar	15.500,00	0,00
<b>RESERVAS DE CAPITAL</b>	<b>3,32</b>	<b>3,32</b>
Correção Monetária do Capital	3,32	3,32
<b>RESERVAS DE INCENTIVOS FISCAIS</b>	<b>4.860,00</b>	<b>4.860,00</b>
Aplicações em Incentivos Fiscais - FINOR	4.860,00	4.860,00
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	<b>-224.756,00</b>	<b>3.905,07</b>
Lucros Acumulados	-224.756,00	3.905,07
<b>TOTAIS DO PASSIVO</b>	<b>19.171.999,04</b>	<b>24.578.037,40</b>

Tabela 04: Demonstração do resultado do exercício

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>		
	<b>31-dez-03</b>	<b>31-dez-04</b>
<b>01. RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>73.348.235,96</b>	<b>84.859.956,09</b>
Venda de Mercadorias	70.508.292,21	82.179.245,06
Venda de Produtos	2.839.943,75	2.680.711,03
<b>02. VENDAS CANC. E IMPOSTOS S/ VENDAS</b>	<b>12.227.456,45</b>	<b>17.551.926,44</b>
ICMS	8.401.552,38	9.766.404,57
PIS	1.119.671,21	1.306.702,43
COFINS	2.041.232,92	5.699.972,05
Vendas Canceladas	650.174,76	764.253,40
Contribuição Social Rural	14.825,18	14.593,99
<b>03. RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS</b>	<b>61.120.779,51</b>	<b>67.308.029,65</b>
<b>04. CUSTO DAS VENDAS</b>	<b>53.870.895,16</b>	<b>58.821.538,49</b>
Mercadorias	51.481.910,03	56.451.066,63
Produtos	2.388.985,13	2.370.471,86
<b>05. LUCRO BRUTO</b>	<b>7.249.884,35</b>	<b>8.486.491,16</b>
<b>06. DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>6.935.347,55</b>	<b>7.804.858,79</b>
Despesas com Vendas	5.731.224,10	6.658.951,94
Honorários da Diretoria	24.540,00	50.240,00
Despesas Administrativas	929.809,14	1.060.295,05
Depreciações e Amortizações	544.905,32	675.301,97
Despesas Tributárias	47.793,54	54.700,17
Variações Monetárias Passivas	39.903,56	74.880,35
Despesas Financeiras	1.083.336,82	1.217.831,64
(-) Receitas Financeiras	240.707,97	243.100,51
(-) Outras Receitas Operacionais	1.225.456,96	1.711.973,43
(-) Reversão de Provisões	0,00	32.268,39
<b>07. LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>314.536,80</b>	<b>681.632,37</b>
<b>08. RECEITAS NÃO OPERACIONAIS</b>	<b>110.487,95</b>	<b>338.570,72</b>
<b>09. DESPESAS NÃO OPERACIONAIS</b>	<b>26.976,53</b>	<b>60.667,76</b>
<b>10. PROVISÃO P/CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>26.790,85</b>	<b>62.053,48</b>
<b>10. LUCRO ANTES IMPOSTO DE RENDA</b>	<b>371.257,37</b>	<b>897.481,85</b>
<b>11. PROVISÃO P/ IMPOSTO DE RENDA</b>	<b>50.419,01</b>	<b>148.370,78</b>
<b>12. LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>320.838,36</b>	<b>749.111,07</b>

Fonte: Banco de dados Ludovico Tozzo &amp; Cia. Ltda.

Os objetivos principais da análise são determinar a situação econômico-financeira de uma empresa. Assim, analisar a capacidade de liquidez e solvência, identificar as decisões de investimentos e política de concessão de créditos e também avaliar se a empresa é, ou tende a ser lucrativa, são aspectos que contribuem à tomada de decisões.

De acordo com Falcini (1996, p.122), deve-se analisar pelo menos dois anos consecutivos de demonstrações, procurando analisar empresas do mesmo ramo, para se ter um paralelo para análise, eliminando as distorções provocadas pela inflação.

Esta análise é proporcionada pelo cálculo de índices financeiros, que para Sanvicente (1983, p.177), são “grandezas comparáveis obtidas a partir de valores monetários absolutos”, que servem como instrumento para avaliar a posição financeira e o desempenho da empresa. O autor cita ainda os índices de rentabilidade, medidas do lucro da empresa em relação a outro item e destaca alguns importantes índices, são eles:

- a) Índice de liquidez corrente: avalia a capacidade de saldar os compromissos em dia. É dado pela divisão do ativo circulante pelo exigível circulante.

$$\text{ILC} = 17.211.368,34 / 14.577.471,26$$

$$\text{ILC} = 1.1806$$

Este resultado indica uma aparente capacidade da empresa em saldar seus compromissos em dia, com R\$ 1,18 de ativo para cada real de passivo.

- b) Índice de liquidez seco: este índice é basicamente o mesmo que o anterior, porém exclui o estoque dos ativos circulantes. Com isso não depende da realização dos estoques, tornando a avaliação da liquidez mais confiável. Este índice é dado pela divisão do ativo circulante menos estoque pelo exigível circulante. Conforme Sanvicente (1987, p.178) é uma tentativa de sanar as deficiências do índice de liquidez corrente.

$$ILS = 17.211.368,34 - 9.473.448,87 / 14.577.471,26$$

$$ILS = 0,5308$$

A grande diferença entre o ILS e o ILC demonstra que para a quitação dos débitos em dia a empresa depende muito da realização do seu estoque.

- c) Capital de giro líquido: ao invés de indicar quantos reais de ativo circulante a empresa tem para cada real de exigível circulante, como no índice de liquidez corrente, este índice traz um valor absoluto. Portanto, é calculado subtraindo-se o exigível circulante do ativo circulante.

$$CGL = 17.211.368,34 - 14.577.471,26$$

$$CGL = 2.633.897,08$$



Representa o valor absoluto de ativos transformáveis em dinheiro para saldar os compromissos de curto prazo.

- d) Margem operacional líquida: é a diferença entre os preços e os custos médios dos produtos vendidos pela empresa. É dada por:

$$\text{MOL} = \frac{\text{Lucro operacional} + \text{Despesas financeiras}}{\text{Receita de vendas e serviços}}$$

$$\text{MOL} = 681.632,37 + 1.217.831,64 / 67.308.029,65 = 0,028220467$$

- e) Margem líquida: informa a porcentagem das receitas que foram efetivamente transformadas em lucro. É dada por:

$$\text{ML} = \frac{\text{Lucro líquido do exercício}}{\text{Receita de vendas e serviços}}$$

$$\text{ML} = 749.111,07 / 67.308.029,65 = 0,011129594$$

Os índices mostram a baixa margem de lucro, que de acordo com o diretor da empresa encontra-se dentro dos padrões do setor.

## 5.2 AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo, de acordo com Stoner (1999, p.46) é constituído por “todos os elementos fora de uma organização que são relevantes para sua

operação”, dele as organizações captam insumos e devolvem produtos. Isto justifica a afirmação de Lacombe (2003, p.20), de que “nenhuma organização esta isolada, mas inserida num ambiente externo que atua sobre ela e sobre o qual ela também age”.

O ambiente externo é composto por um sistema macro e outro micro. Estes sistemas estão sujeitos a mudanças que vêm acontecendo de forma cada vez mais rápida e contínua, acarretando ainda conforme Stoner *id.*, em efeitos de longo alcance sobre as organizações e suas estratégias administrativas.

Estas mudanças são decorrentes de fatores como o aumento da globalização, o rápido desenvolvimento de tecnologias, as alterações nos estilos de vida dos consumidores, os regulamentos governamentais e outros.

Ainda em conformidade com Lacombe *id.*, identifica-se que fazem parte do amplo sistema que compõe o macro ambiente, os aspectos demográficos, científicos, tecnológicos, ecológicos, físicos, políticos, econômicos, sociais e culturais.

Devido a sua composição, o macro ambiente interage permanentemente com a organização, influenciando desta forma, todos os sistemas existentes no ambiente tarefa ou microambiente, que por sua vez é constituído, pelos sistemas próximos à empresa e que interagem com ela de maneira forte e permanente. O microambiente abrange os fornecedores de insumos, os clientes e os competidores.

Estes aspectos componentes do macro e microambiente, de forma adaptada à realidade da empresa estudada, serão abordados nas páginas subseqüentes.

## 5.2.1 Macroambiente

### 5.2.1.1 Aspectos Demográficos

A população, seu crescimento demográfico, a densidade demográfica e sua distribuição espacial, em conformidade com Kotler (1999, p.146), são algumas das forças ambientais abordadas pelos profissionais de marketing, afinal, são as pessoas que representam os mercados.

A Ludovico Tozzo Atacadista está situada no município de Cordilheira Alta, região oeste de Santa Catarina, e atua em um raio de aproximadamente 500 quilômetros. Alcança uma população de 5.470.000 habitantes, nos 400 municípios atendidos entre os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná <sup>15</sup>. O diretor da empresa afirma que a localização da distribuidora representa um fator de desvantagem em termos de custos. Diz que a densidade demográfica da zona de atuação da empresa é relativamente baixa, acarretando em custos devido a grande quilometragem percorrida pelos profissionais de vendas e pelos veículos da empresa que executam a entrega das mercadorias a estas populações.

Esta elevada distância percorrida pelos profissionais, representa mais despesas de combustível, manutenção da frota, despesas de viagens tanto dos vendedores, como entregadores. Mesmo a equipe de coordenação de vendas tem mais custos, pois periodicamente se desloca para promover reuniões e convenções de vendas em outras localidades, já que é grande a dificuldade para reunir todos os

---

<sup>15</sup> Estatísticas do banco de dados da empresa.

representantes comerciais, que normalmente habitam a região em que atuam profissionalmente.

As Tabelas 05 e 06, compostas por dados extraídos do censo realizado pelo IBGE em 2000 <sup>16</sup>, justificam o argumento do diretor da empresa de que, “se esta estivesse localizada em um município como Joinville atenderia uma população maior, percorrendo uma quilometragem menor, com viagens mais curtas, menos custos” ; proporcionando assim, economia de tempo e de recursos.

Tabela 05: População residente na atual área de atuação da empresa

<b>População residente por localização da área – Ano 2000</b>	
<b>Mesoregião Geográfica – Mercado Atual</b>	
Sudoeste Paranaense – PR	472.479
Oeste Catarinense – SC	1.114.699
Serrana – SC	399.912
Noroeste Rio-Grandense – RS	1.958.937
Nordeste Rio-Grandense – RS	922.537
Centro Ocidental Rio-Grandense – RS	526.271
<b>TOTAL</b>	<b>5.394.835</b>

Fonte: IBGE.

Tabela 06: População residente na área suposta no exemplo.

<b>População residente por localização da área – Ano 2000</b>	
<b>Mesoregião Geográfica – Mercado Suposto</b>	
Sudeste Paranaense – PR	376.974
Metropolitana de Curitiba – PR	3.051.984
Norte Catarinense – SC	1.025.589
Vale do Itajaí – SC	1.185.079
Grande Florianópolis – SC	802.029
<b>TOTAL</b>	<b>6.441.655</b>

Fonte: IBGE.

<sup>16</sup> Dados extraídos do sitio [www.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br). Os dados atualizados, referentes ao último censo, de 2005, não estavam disponíveis até a termino da pesquisa.

A cidade de Joinville está situada a uma distância de 130 km de Curitiba, 180 km de Florianópolis e 105 de Blumenau. Portanto a empresa teria acesso a um mercado potencialmente maior em um raio de atuação duzentos quilômetros menor.

#### 5.2.1.2 Aspectos Econômicos

Os aspectos econômicos dizem respeito ao (Lacombe, 2003, p. 21) “sistema econômico, política econômica, produto nacional bruto e *per capita*, perfis de distribuição de riqueza, taxas inflacionárias e níveis de emprego”.

Para Chiavenato (1994, p. 97) estes aspectos decorrentes do contexto econômico geral, podem ter caráter permanente, como o nível de desenvolvimento econômico da região, ou caráter temporal como o nível de atividade econômica local. O autor afirma ainda que estas variáveis podem determinar o volume de operações das empresas, o nível de preços e de lucratividade potencial.

Uma transformação econômica de caráter temporal é denominada conjuntural, “é aquela que, estando condicionada pela estrutura, pode apresentar mudanças repentinas, tendo estas, todavia, relativamente pequena duração” (MONTIBELLER, 2004).

Entre estes aspectos, o que influencia a empresa em estudo de forma mais direta é a economia local e suas mudanças conjunturais. Isso ocorre porque grande parte da região atendida pela empresa, é constituída por municípios de base econômica tipicamente agrícola, o que implica em alterações no volume dos negócios da empresa devido a aspectos sazonais.

Verificam-se como alterações conjunturais da economia local, a periodicidade de queda do faturamento em até 7%, durante os meses de julho a setembro, resultado do período entre safras; e ainda o início antecipado desta queda nos níveis de venda ocasionado pela estiagem que assola as regiões oeste dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul esporadicamente. Em anos em que a estiagem dura mais tempo, as populações agrícolas sofrem perdas de produtividade. Com a receita familiar prejudicada, esta parcela da população que depende de renda exclusiva da agricultura, passa a consumir prioritariamente materiais de subsistência, diminuindo o consumo de produtos “supérfluos”, como artigos da linha de perfumaria de maior valor agregado.

Esta linha de produtos representa parte significativa do faturamento (30%) e principalmente da rentabilidade da empresa, por apresentarem maior valor relativo ao peso e volume das embalagens e maior margem de lucro. Basta se comparar uma embalagem de xampu - cerca de 3 kg e 3.000 cm<sup>3</sup> - com valor de comercialização de R\$ 17, 90, com um fardo de arroz – 30 kg e 30.000 cm<sup>3</sup> - que é comercializado por R\$ 31,00.

#### 5.2.1.3 Aspectos Político-legais

Os aspectos político-legais são para Lacombe (2003, p.21) os “padrões de organização e funcionamento do Estado e da sociedade civil e dos seus mecanismos de interação e regulação”. Portanto fazem parte deste ambiente os órgãos governamentais, leis e grupos de pressão que influenciam as organizações.

A legislação comercial tem para Kotler (1999, p.153) três propósitos: proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas comerciais injustas e proteger os interesses da sociedade contra o comportamento desenfreado das empresas. Em contrapartida é responsabilidade da empresa, conhecer as principais leis que protegem a concorrência, os consumidores e a sociedade. Stoner (1999, p. 58) afirma ainda que “o governo age para ajudar e proteger as organizações, mas também regulamenta as organizações para proteger o interesse público e assegurar o cumprimento dos princípios do livre mercado”.

Chiavenato (1994, p. 96) enfatiza assegurando que:

O clima político e ideológico que o governo federal, estadual ou municipal pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral, exerce influência direta no comportamento das organizações. As ideologias governamentais definem os rumos de várias políticas como de emprego, saúde pública, educação, habitação e ainda políticas de maior influência direta nas atividades organizacionais, como as políticas econômica, fiscal e tributária. (...) A legislação vigente, seja ela tributária, trabalhista, civil ou comercial e dependente do contexto econômico, político ou ainda social influencia sobre o comportamento das empresas. Na maior parte dos casos essa influência é restritiva ou impositiva, determinando muito mais o que não se pode ser feito do que o que pode ser feito pela empresa.

Os aspectos que apresentam maior influência direta à empresa são as diferenças entre as legislações e cargas tributárias estaduais. Sobre a entrada de mercadorias vendidas pela empresa no RS, por exemplo, incide uma diferença de 5% de ICMS para itens de alimentação e limpeza e 13% para itens de perfumaria. Outro fator são regulamentações severas com relação ao transporte de mercadorias, ou novamente diferenças interestaduais que podem ocasionar em penalidades.

Com relação ainda a fatores político-legais, o presidente da ABAD Geraldo Eduardo da Silva Caixeta <sup>17</sup>, acrescenta que:

... a despeito das enormes dificuldades, como as precárias estradas, risco de assaltos e roubo de cargas, manutenção da frota, altos custos operacionais, crédito restrito e o eterno peso da carga tributária, o futuro do setor é promissor e sempre de muito trabalho e profissionalismo.

#### 5.2.1.4 Aspectos Tecnológicos

O nível de tecnologia presente em uma empresa, de acordo com Stoner (1999, p.58), “determina em grande parte quais produtos e serviços serão produzidos, que equipamentos serão usados e como serão administradas as operações”. Novas tecnologias proporcionam valor superior na satisfação de necessidades impostas pelo mercado. A respeito de fatores tecnológicos macroambientais, Chiavenato (1994, p.96) afirma que:

Sempre ocorreu uma demora entre o avanço da tecnologia e sua incorporação prática e efetiva pelas empresas. (...) Toda empresa – para sobreviver e crescer em um mundo cambiante e mutável – precisa absorver e desenvolver tecnologia aplicável aos seus produtos e serviços e aos seus métodos e processos de operação.

---

<sup>17</sup> Entrevista disponível no site [www.abad.com.br](http://www.abad.com.br), acesso dia 08/05/05.



Koontz e O'Donnell *apud* Chiavenato *id.*, ainda apresentam quatro categorias e exemplos de mudanças tecnológicas. Dentre elas, as que mais influenciam no setor são:

- a) Maior capacidade em diminuir o tempo e a distância na movimentação de cargas.
- b) Mecanização ou automação dos processos físicos no sentido de liberar o esforço humano para outras atividades: máquinas e equipamentos de produção.
- c) Mecanização ou automação de certos processos até então mentais: o computador que permite expandir a habilidade de armazenar, manipular, selecionar e fornecer dados.
- d) Maior compreensão do comportamento individual e grupal de como lidar com as mudanças tecnológicas: bases psicológicas da motivação, padrões de comportamento de grupo, melhoria de técnicas administrativa etc.

No contexto tecnológico, a empresa encontra-se em desvantagem perante seus concorrentes de maior porte, como Martins, Makro e Atacadão. Estes concorrentes conseguem, por meio de uma maior movimentação física e financeira, adquirir recursos financeiros necessários à implantação das mais novas tecnologias, por meio de sistemas mais sofisticados de processamento de dados, geração de rotas mais econômicas por computador e mesmo carregamento e preparação de carga automatizado <sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Fonte: matéria da revista Distribuição, abril de 2004, p. 188-191.

Sem dúvida as menores escala de negócios e utilização de tecnologia de ponta, trazem maior custo operacional a empresa, resultando em preços mais elevados para a clientela ou menor margem de lucratividade para a organização.

## **5.2.2 Micro ambiente**

### **5.2.2.1 Análise do Mercado**

Um mercado consiste (Kotler, 1999, p.31) de “todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”. O mesmo autor afirma que o termo é comumente utilizado por economistas para se referirem a um grupo de compradores e vendedores que transacionam em torno de um produto ou classe de produtos.

De acordo com a visão econômica de Vasconcelos (1998, p.146), o setor atacadista brasileiro pode ser considerado como um mercado de concorrência perfeita, onde há um número “infinito” de firmas, comercializando produtos homogêneos ou similares, sem a presença de barreiras à entrada de novas firmas e composto por um elevado número de vendedores e compradores. Afirma ainda que neste tipo de mercado existe uma completa mobilidade de produtos entre regiões, ou seja, a localização espacial de consumidores e vendedores não é considerada na definição de preços.

A análise do mercado, por sua vez, compreende (Lacombe, 2003, p. 20) pesquisas que visam quantificar a demanda e conhecer os competidores, e estudos que analisem as tendências e potencialidades do mercado.

O setor atacadista brasileiro, de acordo com pesquisa divulgada pela ABAD em 2004, atualmente é o responsável por abastecer mais 900.000 pontos em 5 mil municípios. Para atender a esta demanda contabiliza uma frota composta por aproximadamente 48.000 caminhões, um volume de 143.000 empregos diretos e tem equipe superior a 65.000 representantes comerciais autônomos <sup>19</sup>.

A pesquisa que já é realizada há dez anos traça, segundo o consultor da ABAD e professor da FEA-USP, Nelson Barrizzelli, uma evolução histórica nos últimos quinze anos, onde se percebe claramente três períodos distintos em relação às vendas:

De 1991 a 1996, por exemplo, a atividade cresceu 41%, mas sobre uma base fraca; já o segundo período, de 1996 a 2001, foi marcado pela estabilidade, com 2,8% de média de crescimento, refletindo os problemas macroeconômicos do período e, o terceiro período, traz a volta do crescimento, de 2002 a 2004. O setor teve um crescimento real de 31,4% nos últimos dois anos.

O relatório anual apresentado pela ACNielsen, empresa que presta consultoria a ABAD, divide o mercado brasileiro em sete áreas geográficas que englobam 85,9% da população brasileira e 91,8% do potencial de consumo nacional. No ano de 2004, duzentos e quarenta e nove empresas participaram da pesquisa e destas, 72,7% concentram-se em dez estados do Brasil, pela ordem: Santa

---

<sup>19</sup> Ranking de desempenho do setor atacadista divulgado pela ABAD em 2004; disponível em [www.abad.com.br](http://www.abad.com.br), acesso 08/05/05.

Catarina, Bahia, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, São Paulo, Amapá, Pernambuco, Paraná, Espírito Santo e Piauí.

Ainda de acordo com o ranking divulgado pela Associação Brasileira dos Atacadistas Distribuidores, o setor abastece 55,4% do mercado mercearil nacional, com um faturamento que no ano de 2004 alcançou a cifra de R\$ 76 bilhões. A maior parcela deste faturamento, 74,5% é resultado da atuação da força de vendas, 15,2% diretos e 59,3% indiretos, 23,3% são vendas por auto-serviço e 1,9% são resultado de vendas efetuadas através de tele marketing.

O ranking do setor atacadista é realizado anualmente pela ABAD, em parceria com o Instituto de Pesquisas ACNielsen e a Fundação Instituto de Administração / FIA entidade conveniada a FEA/USP e procura demonstrar o desenvolvimento do segmento, sua capacidade de adaptar-se frente às mudanças no perfil de consumo e a influência direta do pequeno varejo no crescimento do setor.

A ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) foi fundada em 1981 e hoje tem maciça representatividade nacional com 27 filiadas estaduais. São cerca de 3.345 empresas associadas, sendo: 2.288 atacadistas distribuidores e 1057 indústrias e prestadores de serviços.

#### 5.2.2.2 Análise do Mercado Potencial

A recente divulgação de dados do setor relativos a uma pesquisa mensal efetuada pela Fundação Instituto de Administração, aponta uma expectativa de

crescimento real de aproximadamente 6%. De acordo com o relatório do estudo o setor segue uma tendência de alta, que vem se acentuando desde o ano 2000. Prova disso é o crescimento real de 10,85% e nominal de 19,11% apontado pela pesquisa no período de janeiro a março de 2005 em relação aos dados de 2004. A respeito do assunto, o presidente da ABAD, Geraldo Eduardo da Silva Caixeta, comenta que<sup>20</sup>:

Não há dúvida que estamos vivenciando uma grande evolução no varejo. A melhoria nas lojas, o aumento de pontos-de-venda, preços competitivos e do mix de produtos estão fortalecendo o pequeno e médio varejo. Nesse sentido o consumidor começou a comprar mais no mercado ou loja de seu próprio bairro. E os atacadistas acompanharam esse movimento e aprimoraram o atendimento a esses pontos de venda.

Confirmando o depoimento do Presidente da ABAD a pesquisa aponta, conforme demonstrado na Figura 04, que o pequeno varejo representa aproximadamente 40% das vendas do setor e está diretamente relacionado ao bom desempenho do setor nos últimos anos. São pequenos supermercados e lojas de vizinhança “que estão ganhando a preferência do consumidor, pela qualidade de serviço, atendimento personalizado, localização próxima das residências dos consumidores e variedade de mix”<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Entrevista disponível no site [www.abad.com.br](http://www.abad.com.br), acesso 08/05/05.

<sup>21</sup> Dados do Instituto de Pesquisas ACNielsen.

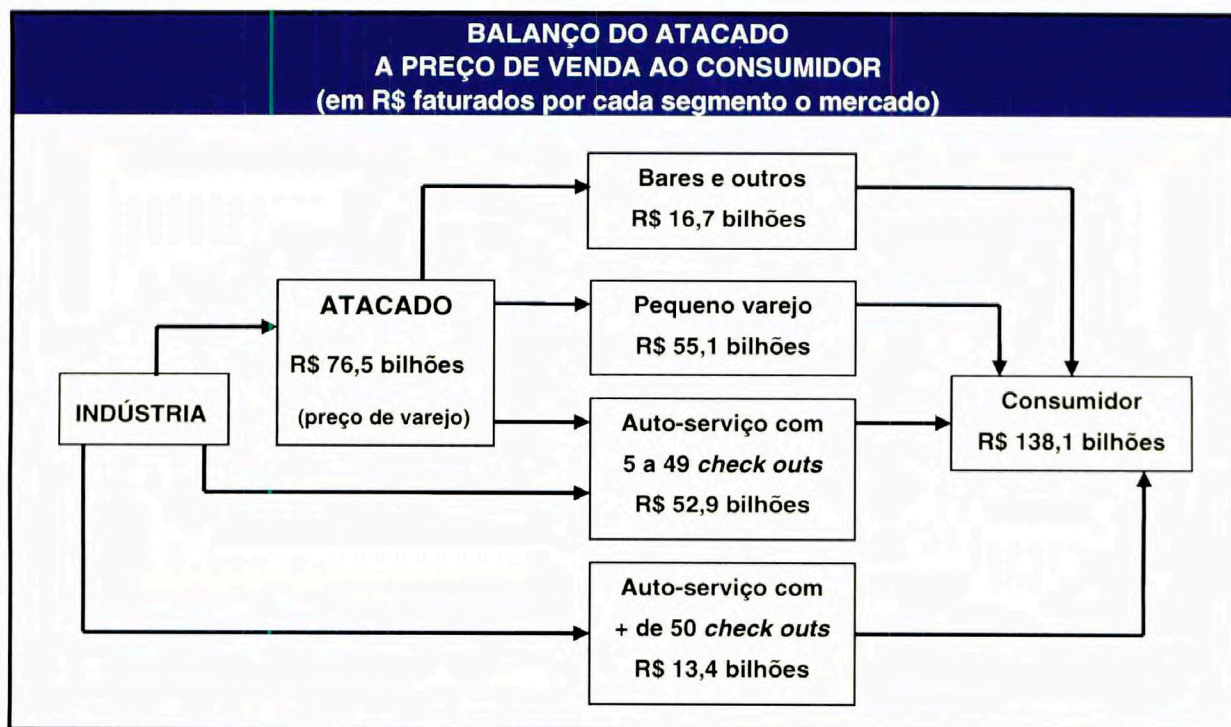


Figura 04: Estrutura do mercado atacadista brasileiro.

Fonte: ABAD

O Gráfico 01 mostra a evolução do mercado atacadista brasileiro.

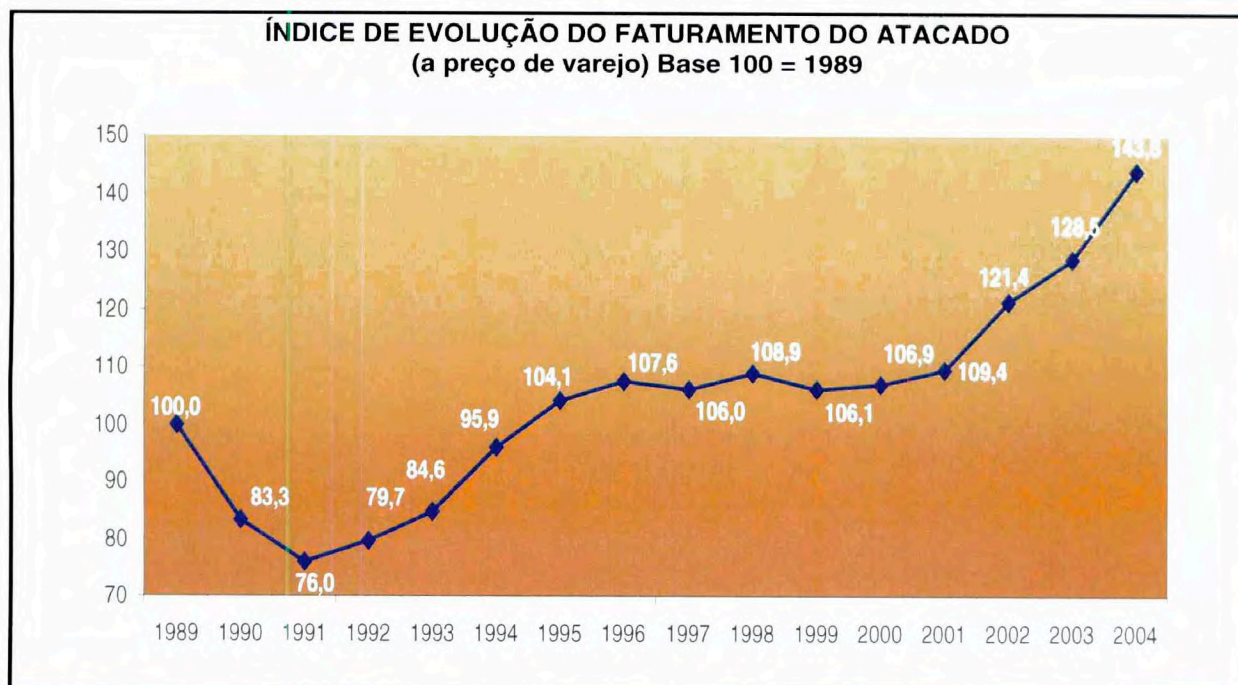


Gráfico 01: Evolução do faturamento do setor atacadista.

Fonte: ABAD



### 5.2.2.3 Consumidores

Os consumidores são os usuários dos produtos da organização, são quem “estima qual oferta entregará o maior valor” (Kotler, 199, p.51). Na Ludovico Tozzo Atacadista são representados em três segmentos básicos - mercearias, restaurantes e mercados - sendo que dos 8.500 clientes ativos, os mercados de até quatro *check outs* representam cerca de 90% do faturamento.

Os clientes da empresa estão distribuídos entre os estados de Santa Catarina (35% das vendas), Rio Grande do Sul (55%) e Paraná (10%). No total são aproximadamente 400 municípios atendidos em um raio de 500 km. A Figura 05 mostra um mapa ilustrativo da região atendida pela empresa.

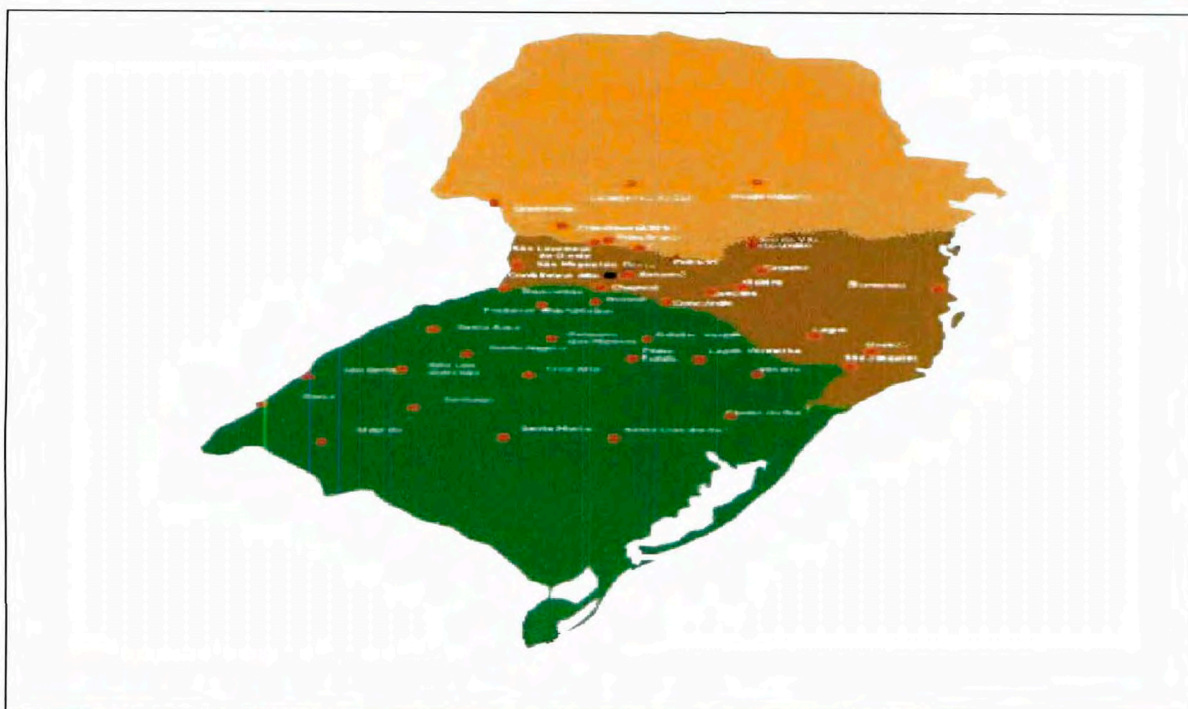


Figura 05: Mapa da área de atuação da empresa.  
Fonte: Banco de dados Ludovico Tozzo & Cia. Ltda.

#### 5.2.2.4 Fornecedores

Os fornecedores são definidos por Lacombe (2003, p.21) como os “supridores de recursos, capital, mão-de-obra, materiais, equipamentos, serviços e informações”. A Ludovico Tozzo Atacadista não utiliza mão de obra terceirizada (exceto na segurança da sede), equipamentos são adquiridos esporadicamente para aumento ou renovação da frota e dos sistemas de computação. Portanto, os fornecedores principais ao atacadista são os supridores de mercadorias para venda.

A empresa trabalha atualmente com aproximadamente 2800 itens cadastrados, tendo como os principais fornecedores: Unilever, São Paulo Alpargatas, Microlite, Klabim, Gillete do Brasil, Nestlé, Colgate Palmolive, Swedish Match do Brasil, 3M do Brasil, Plaszom, Iguaçu Comércio Industrial de Café, Bic, Kraft Foods e Vulcabras.

O diretor da empresa afirma que atualmente vêm trabalhando com um número elevado de itens, explica que produtos referentes a noventa pequenos fornecedores representam apenas 12% do faturamento e que a empresa pretende em pouco tempo eliminar tais fornecedores da lista de vendas. Segundo ele uma grande quantidade de itens que é procurada somente no interior, porém apresentam baixo giro de estoque e geram baixa rentabilidade, devendo ser eliminados dentro de pouco tempo.



#### 5.2.2.5 Concorrentes

São as empresas que executam serviços e vendem produtos iguais ou semelhantes, visando (Lacombe, 2003, p.21) “os mesmos consumidores ou usuários, competindo pelos mesmos recursos junto aos mesmos fornecedores”. O setor atacadista é dividido em cinco tipos diferentes de agentes conforme a proposta do comitê da FEA – 2004. São eles: agentes de distribuição, atacado, distribuidor, operador de vendas e operador logístico. A maioria opera em mais de um modo.

Embora apresentem diferentes focos, competem por um mercado semelhante. A área de atuação da empresa em especial, a região sul do país, representa a zona com maior numero de atacadistas de acordo com o ranking divulgado pela ABAD em 2004, conforme mostram os Gráficos 02 e 03 <sup>22</sup>. Somente no estado de Santa Catarina são 24, no Rio Grande do Sul 25 e no estado do Paraná mais 18, totalizando 67 empresas na região Sul disputando mercado.

Além dos concorrentes da região, podem ser citados pelo menos dois concorrentes do sudeste e dois do centro-oeste que apresentam forte atuação nos estados do sul. Com sede em São Paulo, o Atacadão e o Makro atacadista movimentam uma cifra próxima a R\$ 3 bilhões anuais e são atualmente os maiores do país. As outras duas empresas, Martins e Arkom S/A, estão localizadas no estado de Minas Gerais, apresentam um faturamento anual em torno de R\$ 1bilhão e são a terceira e quarta colocadas do ranking nacional. Estas empresas operam em uma escala muito superior a da Ludovico Tozzo, trabalhando em determinadas ocasiões com preços muito menores que o restante do mercado.

---

<sup>22</sup> Gráfico 03: em anexo.

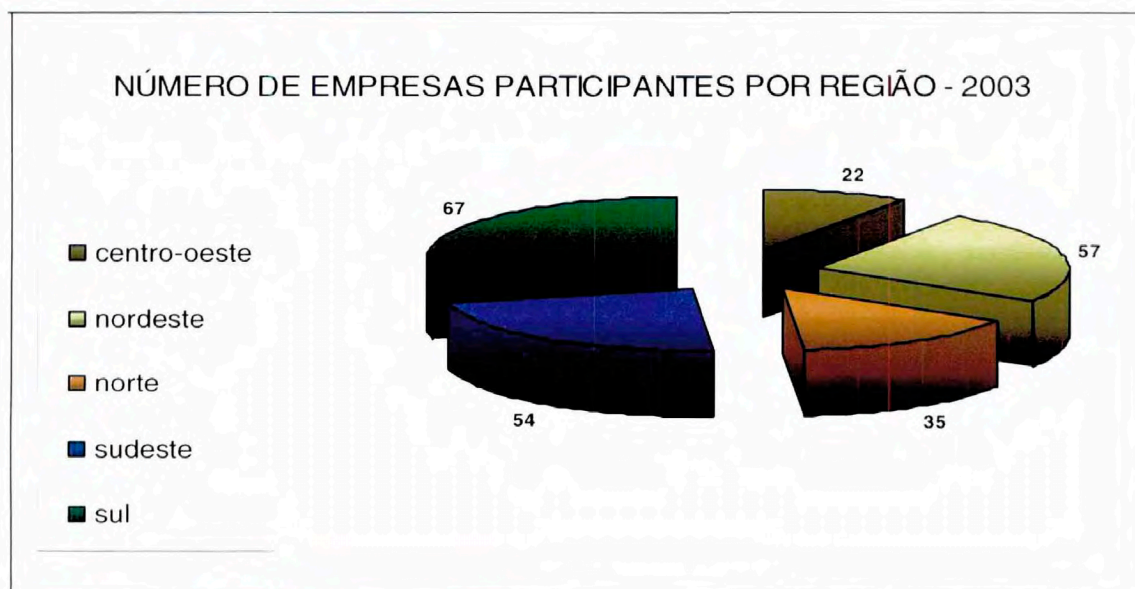


Gráfico 02: Número de empresas por região.  
Fonte: ABAD

### 5.3 ANÁLISE SWOT

Análise S.W.O.T. para Wright (2000, p.85) consiste em uma “análise que tem por finalidade cotejar os pontos fortes e fracos de uma empresa com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente”. A sigla em inglês representa os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos seus concorrentes (*Strengths*, *Weaknesses*) assim como as oportunidades e ameaças derivadas do ambiente externo (*Opportunities*, *Threats*). Ainda de acordo com o autor, “o objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais”.

Desta forma a empresa pode enfatizar os pontos fortes ainda não utilizados de forma plena, bem como buscar a correção dos pontos fracos; permitindo assim

(Wright 2000, p.86) “à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos”.

Na busca da identificação de pontos fortes e fracos da empresa, foram entrevistadas três pessoas detentoras de uma visão global da empresa em questão<sup>23</sup>. Primeiramente, a entrevista ocorreu com o diretor da empresa, que por estar a muitos anos no cargo apresenta surpreendente conhecimento empírico em relação ao negócio e ao mercado em questão. O segundo entrevistado é assessor jurídico da empresa a mais de dez anos, além de participar como conselheiro nas discussões relativas aos investimentos da empresa, e ocasionalmente prestar treinamento a equipe de supervisão. O terceiro entrevistado vem prestando, a mais de seis meses, serviço de consultoria a empresa, trabalhando na reestruturação de cargos, tarefas e hierarquia.

O diretor da empresa cita como pontos fortes da organização a importância que é dada a princípios éticos, a credibilidade perante fornecedores e clientela e a rapidez nas entregas de mercadorias, serviço que segundo ele encontra-se acima da média do mercado. Como fraquezas ele destaca o nível de preços acima dos maiores concorrentes e a falta de preparo de parte da equipe de vendas devido à alta rotatividade.

O assessor da empresa por sua vez enfatiza que a existência real de um líder e o respeito a essa liderança são aspectos fundamentais no desempenho da empresa, assim como o fato de a mesma operar relativamente capitalizada, com pouca dependência de alavancagem financeira. Já como pontos fracos o profissional destaca a ausência de culturas conflitantes que enriqueceriam a tomada de decisões

---

<sup>23</sup> Roteiro de entrevista em anexo.



na empresa, a ausência de sistemas de informação mais desenvolvidos e a restrita capacidade de financiamento a clientes.

O consultor externo da empresa em concordância enfatiza que a imagem da empresa no mercado, os conceitos éticos, a direção presente, a solidez financeira e a simplicidade nos relacionamentos hierárquicos representam aspectos positivos à organização. Porém, completa dizendo que, em contrapartida a demasiada centralização do poder por parte da direção, resultante da falta de preparo da gerência e das coordenações, a falta de visão de médio e longo prazo e a inexistência de ferramentas de gestão de processos são pontos que prejudicam o desenvolvimento da empresa.

Além dos aspectos identificados como positivos ou negativos, por meio das três entrevistas específicas, outras características positivas e negativas foram identificadas no diagnóstico e serão novamente apresentadas em um resumo na Tabela 07.

Tabela 07: Resumo de pontos fortes e fracos da empresa.

<b>RESUMO DOS PONTOS FORTES E FRACOS</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Presença de um líder; Simplicidade nos relacionamentos hierárquicos; Princípios éticos; Imagem perante o mercado; Solidez financeira; Pouca dependência do mercado financeiro; Agilidade na entrega de mercadorias, especialmente nos estabelecimentos localizados a até 300 km da empresa	Ausência de visão de médio e longo prazo; Excessiva centralização da tomada de decisões; Despreparo da gerência e das coordenações; Inexistência de ferramentas de gestão; Ausência de culturas conflitantes; Sistemas de informação; Baixa capacidade de financiamento de clientes; Despreparo parcial da equipe de vendas; Preço.

As oportunidades e ameaças impostas à organização pelos aspectos ambientais, são reconhecidas por meio da análise executada nos respectivos itens. Como oportunidade observa-se o otimismo com relação às perspectivas de crescimento do mercado, que em contrapartida gera ameaças como o aperfeiçoamento dos grandes concorrentes em busca de vantagem competitiva para melhor atender este mercado. Melhor organizados e dotados de estratégias de atuação, estes concorrentes, principalmente os de grande porte citados anteriormente, buscam aprimoramento constante dos processos; e o conseguem através do maciço investimento em novas tecnologias, inacessíveis às empresas de pequeno e médio porte.

A oportunidade de expansão através da abertura de uma nova unidade é outro aspecto observado pela própria empresa. Uma nova unidade localizada em região favorável possibilitaria o atendimento de um novo e maior mercado, proporcionando economia de escala e conseqüentemente, diminuição do nível de preços, um dos pontos fracos já citados. No entanto tal expansão, se mal planejada, pode causar descapitalização da organização refletindo no enfraquecimento da empresa, o que tornaria os concorrentes uma ameaça ainda maior.

Aponta-se ainda que, a dependência das coordenações e da gerência para com a diretoria - tanto por falta de qualificação como por falta de delegação de responsabilidades por parte da diretoria - pode ser considerada a maior fraqueza da companhia. Isto porque impede, ou pelo menos dificulta que a diretoria opere em nível estratégico. Por este motivo, conforme identificado, a empresa não apresenta planejamento estratégico ou objetivos de longo prazo. Os caminhos que a empresa deve seguir nos próximos anos não são previamente definidos, o que é extremamente perigoso se considerar-se a volatilidade do atual ambiente.

## 6 MODELO DE ESTRUTURA PROPOSTO

O ambiente em que as empresas estão inseridas modifica-se de forma cada vez mais rápida, devido às novas tecnologias e processos que permitem maior agilidade na execução de tarefas, aos modernos sistemas logísticos que proporcionam “diminuição das distâncias” fazendo com que o alcance das empresas seja cada vez maior e as limitações, por conseguinte, menores. Desta maneira o ambiente empresarial configura-se por um crescente dinamismo.

No entanto, não basta para uma empresa identificar as transformações do ambiente. Wright (2000, p.25) afirma que é necessário que a empresa tome “decisões e ações administrativas” que assegurem a formulação de estratégias, mantendo-se desta forma, adaptada ao ambiente.

Wright *id.* atribui ainda à Administração Estratégica seis passos que a alta administração deve realizar como um interesse constante para a organização; são eles:

- a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e o nível funcional) que permitam à organização combinar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) Implementar as estratégias;

- f) Realizar as atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

O diagnóstico organizacional executado junto a Ludovico Tozzo & Cia. Ltda. permitiu a identificação das suas potencialidades e dificuldades perante o atual ambiente. Por meio desta análise, pode-se identificar que o ponto crítico na administração da empresa, é a falta de visão estratégica, de planejamento de longo prazo.

O que ocasiona esta falta de estratégias na empresa é um ciclo de eventos, com um início difícil de ser identificado, que, por conseguinte gera outras dificuldades na administração da empresa.

Pode-se buscar o início do problema na excessiva centralização das decisões, que faz com que a direção da empresa comprometa a maior parte do tempo em questões táticas ou ainda operacionais. No entanto, a dependência das gerências e coordenações para com a diretoria, colabora significativamente para a ocorrência desta centralização de poderes.

Não convém a este estudo identificar qual dos dois aspectos é o gerador da situação, se é a dificuldade da diretoria em delegar responsabilidades ou a falta de preparo da gerência e das coordenações, mas sim formular um modelo de estrutura que venha a auxiliar na mudança deste cenário organizacional.

Evidencia-se a necessidade de um maior investimento por parte da empresa na capacitação do seu nível tático, para que desta forma a diretoria da empresa obtenha maior liberdade e o nível estratégico possa também ser desenvolvido. A proposta do estudo busca justamente uma maneira de colaborar para que esta relativa independência da diretoria seja alcançada por meio de um modelo de

estrutura organizacional, que torne possível o desenvolvimento de estratégias e a preparação para a possibilidade de um futuro modelo de Administração Corporativa.

A estruturação organizacional para Oliveira (1999, p.131) representa a “otimizada ordenação e alocação dos recursos; visa alcançar objetivos e metas, bem como operacionalizar estratégias estabelecidas”.

Neste contexto, Lodi (2004, p.01) afirma que “a *holding* é o elo que liga o empresário e sua família ao seu grupo patrimonial”. Ainda enfatiza que uma estrutura de empresas *holding*, possibilita a Empresa-mãe, ficar com “uma diretoria mais simplificada e as coligadas receberem mais atenção porque o comando do grupo está centrado em uma empresa cujo propósito único é administrar o grupo”.

A Empresa-mãe, aquela onde surgiu o grupo, foi a responsável pela geração dos recursos que foram aplicados na constituição das outras empresas. No estágio atual em que a empresa se encontra, os acionistas como pessoas físicas controlam diretamente as diversas empresas do grupo, que por sua vez dependem da Empresa-mãe. Esta dependência inicialmente é interessante para a empresa devido à sustentação econômica, mas ao longo do tempo torna-se um fator que sufoca a expansão da empresa caso a diversificação não seja apoiada por uma estrutura de empresas *holding* (Lodi, 2004, p.19).

São diversas as razões para a formação de empresas *holding* e, por conseguinte os benefícios também o são. O modelo apresentado a seguir, e proposto pelo estudo, consiste basicamente na transformação das seis pessoas jurídicas do grupo em empresas *holding* comandadas por uma *holding* familiar e auxiliadas por uma *holding* administrativa.

Como o intuito de facilitar a compreensão do modelo sugerido, será apresentada a Figura 06 que representa o desenho da estrutura proposta, seguido



das devidas explicações e vantagens que apresenta para a empresa. Para as explicações e atribuições das vantagens oferecidas pelo modelo, serão utilizados os estudos de Lodi (2004) como referencial teórico.

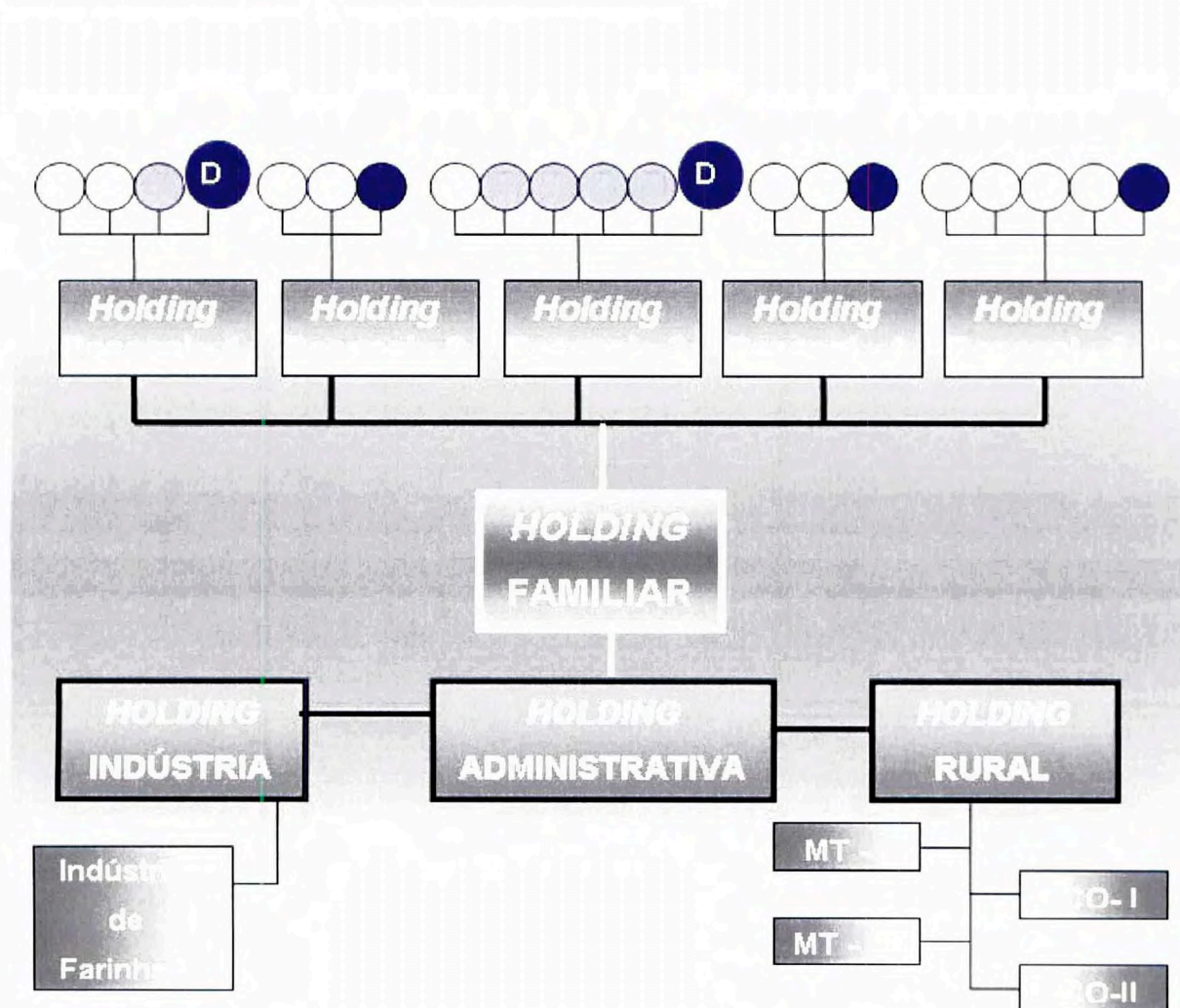


Figura 06: Estrutura proposta para a Ludovico Tozzo & Cia. Ltda.  
Fonte: autor.

Os círculos no início da figura representam cada membro das famílias de cada um dos sócios, que por sua vez são representados pelos círculos preenchidos em cor mais escura <sup>24</sup>. Os que contem a letra “D” no centro representam os diretores, os únicos sócios que trabalham na empresa; enquanto os outros círculos

<sup>24</sup> Estão ilustrados somente os sócios, seus cônjuges e filhos.

preenchidos com a cor clara representam os membros da família que não são sócios, mas trabalham na empresa.

Os quadros localizados logo abaixo dos círculos representam as empresas *holding* sugeridas para responder pelo patrimônio pessoal de cada um dos sócios, ou seja, as pessoas físicas deixariam de ser sócias da Ludovico Tozzo & Cia. Ltda. para serem proprietárias, cada uma de uma *holding* pessoal, que por sua vez seria sócia da Empresa. A *holding* pessoal deve ser estabelecida preferencialmente na forma de Sociedade Simples, “pois essa é a resposta jurídica à pessoa física, por causa da similaridade dos atos de ambas serem civis” (Lodi 2004, p.39).

A criação das *holdings* patrimoniais ou pessoais traz maior facilidade nas transações jurídicas. Atualmente cada documento, como empréstimos, financiamentos e outros, relativo a qualquer uma das empresas do grupo, precisa ser assinado pelo sócio e seu cônjuge. Situação que gera dificuldades e atrasos na efetivação dos contratos além de complicações no caso de divórcios.

As *holdings* pessoais possibilitam ainda que os sócios da empresa efetuem investimentos em outras empresas sem com isso por em risco o patrimônio do grupo.

O quadro localizado abaixo das *holdings* patrimoniais, a *holding* familiar, tem por objetivo prestar assessoria jurídica, contábil e financeira aos sócios. Desta forma cada sócio pode contar com a devida assessoria para investimentos próprios, mesmo os investimentos não ligados a sociedade, centralizando os investimentos na administração das *holdings* patrimoniais.

Ela “simplifica o topo administrativo da operadora e evita que conflitos naturais de um grupo interfiram nos demais e, principalmente, castiguem as operadoras” (Lodi, 2004, p.41). A *holding* familiar torna-se a responsável pelo

recebimento dos lucros de todas as empresas do grupo e, conseqüentemente, partirá desta a decisão quanto à distribuição de proventos ou canalização dos investimentos.

Devido ao conceito de separação entre operação e controle a *holding* familiar oferece as condições ideais para exercer planejamentos estratégicos e táticos para o grupo, bem como o acompanhamento dos mesmos, podendo assim estudar a viabilidade de novos investimentos e ramos de negócios.

Por causa da maior capacidade administrativa, a *holding* familiar exerce maior controle das atividades empresariais com menor custo. Como recebe o lucro das operadoras, apresenta maior capital de giro disponível, podendo assim agir como provedora de investimentos próprios para atender as necessidades das operadoras. No caso de necessitar empréstimos, financiamentos bancários ou ainda contratação de seguros, ela também exerce maior poder de barganha perante as instituições financeiras.

A *holding* familiar favorece a melhor administração de bens pertencentes às operadoras, resguardando desta forma o patrimônio do grupo e apresenta melhor equilíbrio frente às crises setoriais, reflexo da diversidade de negócios, que possibilita a *holding* prestar auxílio a operadoras letárgicas que venham a enfrentar períodos de dificuldades econômicas.

A *holding* familiar pode manter majoritariamente ações de outras empresas, ou ainda por meio de um acordo societário, a *holding* familiar pode deter o controle de um grupo mesmo sem possuir ações em quantidade e qualidade suficientes para fazê-lo. Pode também, simplesmente participar de forma minoritária de qualquer outra empresa, recebendo dividendos sem a intenção de geri-la, mantendo, no entanto ações em quantidades suficientes para influenciar na gestão. Com isso

possibilita-se o controle de grupos empresariais e a concentração desses controles, evitando pulverização acionária.

Ricca (1998) adverte ainda que um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas familiares é a sucessão. A disputa pelo poder, principalmente a partir da terceira geração, quando ocorre a entrada de agregados - filhos, noras, genros - e a falta de profissionalismo, leia-se aqui a atitude dos familiares perante a empresa e não necessariamente a contratação de agentes externos; são atitudes que podem causar a falência de uma empresa até então sólida.

Quanto a este aspecto, a *holding* familiar, por apresentar uma visão mais generalista com relação às das operadoras, está aberta a experiências mais profundas, auxiliando na solução de problemas sucessórios e no treinamento de profissionais ou familiares capacitados para alcançarem a futura direção das controladas. Soluciona ainda problemas referentes à herança, substituindo em parte a declaração testamentária através de indicação específica dos sucessores da sociedade, sem atrito ou litígio judicial.

O quadro localizado imediatamente abaixo da *holding* familiar representa o atacado distribuidor, empresa-mãe do grupo, que passaria a ser considerada oficialmente como a centralizadora de determinadas atividades operacionais comuns a todas as empresas, como acessória administrativa, contábil e jurídica. Pode-se inclusive centralizar na *holding* administrativa parte das atividades de vendas e distribuição de mercadorias, por exemplo. A indústria de farinhas pode ter uma equipe própria para atender os maiores clientes e utilizar a estrutura de marketing do atacado distribuidor para a venda e distribuição aos clientes de pequeno porte, diminuindo desta forma custos e necessidade de novos investimentos na área logística.

As empresas intituladas *holding* industrial e *holding* rural, são empresas *holding* setoriais. Objetivam a centralização de negócios do mesmo setor, proporcionando desta forma que profissionais com qualificação específica prestem serviço a mais de uma empresa do grupo, sendo funcionário das setoriais.

Além deste aspecto, as *holdings* setoriais possibilitam ainda, que a empresa participe de outros investimentos sem, no entanto, influenciar nas atividades do grupo como um todo. Ou seja, a *holding* industrial poderia afiliar-se a outras empresas do ramo industrial, sem que esta outra empresa seja sócia da Ludovico Tozzo, mas somente da *holding* industrial pertencente a Ludovico Tozzo.

A estrutura possibilita ainda que a longo prazo, após o devido treinamento ou contratação de pessoal qualificado, cada uma das empresas seja dirigida por um executivo, pertencente ou não a família, que deverá prestar contas a diretoria geral do grupo, localizada a princípio na *holding* administrativa e posteriormente na *holding* familiar. Desta forma os atuais diretores da companhia têm a possibilidade de dirigir os negócios de uma forma global, com a devida disposição de recursos para planejar as estratégias para todo o grupo.

Com a implementação da estrutura e a organização da empresa, surge a possibilidade da criação de um conselho familiar e de um conselho administrativo.

O conselho familiar representa fundamental importância para as empresas familiares. De acordo com Bornholdt (2005, p.79), “geralmente é instituído no acordo societário para deliberar sobre os interesses e expectativas dos familiares nos negócios”. Desta forma os assuntos pertinentes à família ficam restritos ao conselho diminuindo a interferência nas questões empresariais.

Já o conselho administrativo, também em conformidade com Bornholdt *id.* tem como objetivo monitorar a gestão e interagir com a família e os acionistas, influenciando nas decisões estratégicas da organização.

O condicionamento gradativo da empresa à reestruturação por meio de empresas *holding*, e posterior criação de órgãos deliberativos, preparam a organização para um mercado cada vez mais exigente. Para Bernhoeft (2004, p.35) “a profissionalização no relacionamento societário se intensifica quando a família passa a aceitar parceiros – os conselheiros -, dispondo-se a dividir com eles as principais decisões”.

São os primeiros passos para a consolidação de um modelo de Governança que venha a corresponder às “necessidades de respeitar os interesses dos diferentes públicos com que a empresa se relaciona, conferindo-lhes o peso e a relevância que são merecedores” (Bernhoeft, 2003, p.35).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas tecnologias vêm proporcionando a circulação cada vez mais rápida de um volume cada vez maior de informações. Como reflexo disto, o ambiente em que as empresas estão inseridas, vêm se tornando cada vez mais dinâmico. O ciclo de vida dos produtos é menor, o número de concorrentes maior, os consumidores têm cada vez maior gama de opções, os fornecedores estipulam metas cada vez mais difíceis de serem atingidas, enfim; o mercado como um todo vêm se tornando mais exigente a cada dia.

As empresas por sua vez, na busca de corresponder a tais mudanças, necessitam criar ferramentas e modelos de gestão mais eficazes. A melhora constante dos processos produtivos e administrativos é cada vez mais importante para as empresas que pretendem adequar-se as novas realidades.

No entanto a simples adequação as mudanças, não garante estabilidade e continuidade dos negócios. O histórico de típicos casos empresariais mal sucedidos demonstra que em muitas ocasiões, as empresas não contam com o tempo necessário para reagir às mudanças ocorridas nos padrões de concorrência impostos pelo ambiente.

Torna-se, portanto, fundamental para uma empresa atuar com uma visão voltada para as previsões de mercado, ou ainda, tornar-se uma catalisadora de mudanças por meio de inovações que tragam vantagens competitivas perante o restante do mercado.

No entanto, para atingir um estágio elevado de percepção ambiental e de prévia elaboração de procedimentos que venham a tornar-se vantagens

competitivas, uma organização precisa de no mínimo, um bem definido planejamento estratégico. Mais do que isso, ela precisa de pessoas com visão empreendedora executando constante análise das transformações e tendências de mercado, adequando e atualizando constantemente os objetivos da organização.

O primeiro objetivo específico deste estudo buscou apresentar e definir o atual modelo de gestão da Ludovico Tozzo & Cia. Ltda.

Por meio do diagnóstico organizacional executado junto à empresa, pôde-se identificar um modelo paternalista e centralizador, que não mais comporta a diversificação e crescimento da empresa, nem as atuais imposições do mercado.

A descrição da organização indicou ainda os principais aspectos negativos identificados no atual modelo de gestão, que correspondem ao segundo objetivo específico da pesquisa.

Destacaram-se principalmente, o relativo despreparo da gerência e das coordenações, bem como sua dependência perante a diretoria da empresa; a inexistência de ferramentas de gestão; a excessiva centralização do poder por parte da diretoria no que cerne as questões táticas e até mesmo operacionais e a ausência de visão de médio e longo prazo.

Vale destacar, que estes quatro pontos negativos identificados como os principais na gestão da empresa estão profundamente ligados, afinal, gerência e coordenações pouco preparadas tornam-se automaticamente dependentes da direção. Esta dependência por sua vez ocasiona centralização das decisões por parte da diretoria nas questões que deveriam ser de responsabilidade da gerência e das coordenações. Se as atenções da direção estão voltadas para o nível tático e operacional, aumentam as dificuldades de concentração em pensamento de médio e longo prazo e conseqüentemente em planejamento estratégico. A inexistência de



ferramentas de gestão, por sua vez, colabora ainda mais com as dificuldades da direção em se afastar das questões táticas e operacionais, fazendo com que estes aspectos negativos se tornem um “ciclo vicioso”.

A proposta principal deste estudo, seu objetivo geral, foi criar um modelo de empresas *holding* para a estrutura da Ludovico Tozzo & Cia. Ltda., que pudesse justamente auxiliar na otimização do processo administrativo, permitindo que a médio prazo, ocorra o afastamento da direção da empresa das atividades táticas e operacionais e possibilite desta foram, maior dispêndio de tempo e energia para as questões estratégicas.

Obviamente a estrutura sugerida não representa uma formula mágica que irá por si só resolver as dificuldades encontradas pela empresa no seu processo de gestão. No entanto, conforme citado anteriormente ela objetiva auxiliar este processo.

Percebe-se que parte dos aspectos negativos identificados, somente pode ser minimizada com um processo de treinamento da gerência e das coordenações e com a criação de ferramentas que possibilitem melhora no controle das atividades táticas e operacionais. No entanto outro aspecto fundamental, a centralização das decisões táticas por parte da direção, pode ser minimizado através da reestruturação da estrutura da empresa, ou seja, o modelo sugerido auxilia o afastamento gradativo da direção das decisões táticas, o que de certa forma pode também ser encarado como um treinamento para a delegação de responsabilidades.

O aprofundamento dos conhecimentos teóricos relativos a Empresas Familiares, Empresas *Holding* e Governança Corporativa, terceiro objetivo específico, foi atingido por meio da leitura de material publicado relativo aos temas, necessária para a formulação das hipóteses de estudo. Pode-se identificar a

importância das empresas familiares no contexto nacional e mundial, bem como as suas dificuldades perante as atuais mudanças mercadológicas; as vantagens trazidas por uma otimizada alocação das empresas de um grupo por meio de empresas *holding* e ainda a importância cada vez maior do tema Governança Corporativa para o mercado e para as empresas.

A conceituação do tema Governança Corporativa, justifica-se pelo quarto e último objetivo específico, que está atrelado ao objetivo principal. O objetivo principal do modelo de empresas *holding* sugerido é atender as atuais necessidades da empresa. No entanto, a consciência da importância do tema Governança Corporativa para o futuro das empresas e, por conseguinte do mercado brasileiro, fez com que se propusesse um modelo que além de suprir as atuais necessidades da empresa, venha a servir como base para uma possível e gradativa transformação de um modelo tradicional de gestão para um modelo de Governança Corporativa.

É sabido que por inúmeros motivos identificados no diagnóstico organizacional, a Ludovico Tozzo & Cia. Ltda. não apresenta, atualmente, condições de implantar um modelo de gestão baseado nos princípios de governança corporativa.

Porém entende-se que a estrutura sugerida representa o primeiro passo para reorganização da empresa e ainda possibilita que a longo prazo, a implantação das práticas de governança corporativa possa ser vislumbrada como uma das etapas seguintes no desenvolvimento da empresa. O modelo proposto neste estudo deixa em aberto a possibilidade de futuros estudos que venham a objetivar o aprofundamento do tema, bem como uma possível sugestão de métodos para a efetiva implantação das práticas de Governança Corporativa na Ludovico Tozzo & Cia. Ltda.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. ABAD: <<http://www.abad.com.br>> Acesso: 08/05/2005

ÁLVARES, Elismar. DUPAS, Gilberto. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Quamlitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

BARROS, B.T. de; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, R. GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 3ª Reimpressão.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRAGA, R. H. **Demonstrações financeiras: estrutura, análise e interpretação**. São Paulo: Atlas, 1998.

CARON, Oswaldo. **Parecer sobre planejamento tributário**. Revista Jurídica, São Paulo, 23 abr. 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COMASSETTO, Leandro Ramires. **A Celebração tecnológica no discurso do cotidiano**. Publicação UEPG. Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Lingüística, Letras e Artes = Humanities, Applies Social Sciences, Linguistics, Le, Ponta Grossa, v. 12, n. 1. 2004.

COUTINHO, Luciano; RABELO, Flavio Marcilio. **Corporate Governance in Brazil. Policy Dialogue Meeting on Corporate Governance in Developing Countries and Emerging Economies**. OECD Development Centre and the European Bank for Reconstruction and Development. April, 2001. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/9/62/2443323.pdf>> . Acesso: 08/05/2005

CRUZ NETO, Otávio. **O trabalho de campo como descoberta e criação**. In: MINAYO, Maria Cecília (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

CUMMINGS, T. G. e Worley, C. G. **Organization development and change**. 5th ed. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1993.

DAVIS, John A. GERSICK, Kelin E. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

DESLANDES, Suely Ferreira. **A construção do projeto de pesquisa**. In: MINAYO, Maria Cecília (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

DONNELLEY, Robert G. **A Empresa Familiar**. O Marketing de Imencionáveis. São Paulo: Editora Nova Cultura Ltda., 1987

DREUX, D.R. **Financing family business: alternatives to selling out or going public**. Family business review III. p. 25-243. 1990.

\_\_\_\_\_. **Empresas familiares: o que dá certo e o que dá errado?** Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo15.asp?arquivo=artigo15-1.asp> >

FALCINI, Primo. **Avaliação econômica de empresas: técnica e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FAMILY BUSINESS NETWORK - <<http://www.fbn-br.org.br>> Acesso: 16/05/2005

HANDY, C. **Gods of management**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

HARDING, H. A. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1989.

\_\_\_\_\_. IBGC: <<http://www.ibgc.com.br>> Acesso 12/05/2005

\_\_\_\_\_. IBGE: <<http://www.ibge.com.br>> Acesso 10/05/2005

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 20.ed. atual. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. (p. 121 a 136)

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bonfim Brandão – 5 e.d. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset, HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. LCV - <<http://www.lcvco.com.br>> Acesso: 13/05/2005

\_\_\_\_\_. LEI DAS SA – Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm) Acesso: 15/04/2005

\_\_\_\_\_. LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES. Dez/1998 – Disponível em:  
<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf> - Acesso 08/05/2005

LODI, João Bosco, LODI, Edna Pires. **Holding**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, c1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PENTEADO, Cláudio Camargo. **Empresas offshore: Uruguai, Cayman, Ilhas Virgens Britânicas**. 2.ed. São Paulo: Editora Pillares, 2004.

POSTIGO, Rubens. **Grupos de Empresas, Decisões do Acionista Controlador e Impacto no Retorno do Investimento das Classes Acionárias**. Dissertação. São Paulo, 1985.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL, 1998.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1987.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira: livro de exercícios**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. **A survey of corporate governance**. Journal of Finance, v.52, n.2 pp. 737 – 783, 1997. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w5554.pdf>> . Acesso em 08/05/2005.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

STONER, James A. F. FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 5 e.d. Tradução: Álvaro Calado.

Tagiuri, R., e J.A.Davis. 1982. **Bivalent attributes of the family firm**. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. Reimpresso em 1996, Family Business Review IX (2): 199-208.

VASCONCELLOS, M.A. Sandoval de. **Economia Básica: Teoria e Exercícios**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 44-66.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Administração estratégica da Produção**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1990.



## ANEXO A – Instrumento de coleta de dados: roteiros de entrevistas.

### ENTREVISTA – DIRETORIA

1. Quais são os objetivos traçados para a empresa?
2. Qual o modelo de estrutura existente?
3. A empresa vê a necessidade de um modelo diferente?
4. Quem são as pessoas chave na empresa?
5. A estrutura de recursos disponíveis (humanos, financeiros, técnicos e organizacionais) é suficiente para o alcance dos objetivos propostos?
6. Existe a necessidade de mais profissionais para cargos de responsabilidade?
7. Como são desenvolvidas as atividades de planejamento da empresa?
8. Existe alguma política ou filosofia que oriente as atividades da organização?
9. Missão? Visão?
10. A localização da empresa é favorável ao sucesso do negócio?
11. Existem controles e informações sobre as atividades de cada setor da empresa?
12. Quais os pontos fortes e fracos da empresa?

### MARKETING

13. Qual o esquema de vendas adotado pela empresa? Perfil da clientela?
14. Qual o número de clientes? Ativos e em potencial?
15. Critérios para a seleção de novos clientes?
16. Como é fixado o preço de venda?
17. A empresa conhece com precisão seus custos para efeito de fixação de preços de vendas?
18. Condições de pagamento para clientes?
19. Qual o prazo médio de vendas da empresa?
20. Atraso médio de pagamentos por clientes?
21. Índice de inadimplência?
22. Critérios para concessão de crédito?
23. Procedimentos de cobrança?
24. Política de descontos?
25. Consultas em revistas, feiras, associações?
26. Como é feita a distribuição dos produtos?
27. A divisão por regiões?
28. Qual a estrutura de vendas disponível?
29. Quotas dos vendedores são baseadas em quê?
30. Há previsão de vendas?
31. Acompanhamento sobre as vendas?
32. Faturamento?

### COMPRAS

33. Quantidade de fornecedores?
34. Principais?
35. Critérios para aprovação de um novo fornecedor?
36. Como é feito o controle de compras? Prazo de entrega? Qualidade? Quantidade?
37. Quais os objetivos da política de compras: preço, prazo de entrega, plano de pagamento?
38. Utiliza-se classificação ABC de fornecedores?



39. Há limite de compras?

#### ESTOQUE

- 40. Como e com que periodicidade é feito controle de estoque?
- 41. O estoque orienta as compras?
- 42. Pontos mínimos e máximos de estoque?
- 43. Prazo médio de reposição?
- 44. Todas as compras da organização são feitas por estas pessoas?
- 45. Existem materiais sem giro? Em estoque a mais de um ano?

#### FINANÇAS

- 46. O valor das contas a receber mais o disponível hoje em relação aos compromissos é maior, menor, igual?
- 47. Os pagamentos são feitos no prazo, com atraso, antecipados?
- 48. Qual a folha de pagamentos? Quanto representa do faturamento?
- 49. Despesas fixas?
- 50. Recolhimento de impostos mensal?
- 51. Há previsão financeira?
- 52. Porcentagem paga aos vendedores? Quanto representa?
- 53. Três últimos balanços patrimoniais?
- 54. Em que aspectos há um bom desempenho? E falhas?
- 55. Faturamento nos três últimos meses?
- 56. Compras nos três últimos meses?
- 57. Giro do estoque nos três últimos meses?

#### ENTREVISTA – CONSULTORES

- 1. Como você define o modelo de estrutura existente?
- 2. Ele atende as atuais necessidades?
- 3. Existe a necessidade de um modelo diferente?
- 4. Existe a necessidade de mais profissionais para cargos de responsabilidade? Ou ainda profissionalmente mais capacitados?
- 5. São desenvolvidas atividades de planejamento de curto e longo prazo? Como?
- 6. Quais são os objetivos de curto e longo prazo definidos?
- 7. Planejamento estratégico?
- 8. Existe a necessidade de desenvolvimento de estratégias de atuação para a empresa?
- 9. Existe alguma política ou filosofia que oriente as atividades da organização? Missão? Visão?
- 10. Quais os pontos fortes e fracos da empresa?
- 11. Na sua opinião, quais mudanças deveriam acontecer na empresa:
  - a. Curto prazo:
  - b. Médio prazo:
  - c. Longo prazo:



ENTREVISTA – COORDENADOR CONTÁBIL

- 1. A empresa vê a necessidade de um modelo diferente?
- 2. Quais os pontos fortes e fracos da empresa?
- 3. O setor apresenta alguma deficiência?
- 4. Qual a folha de pagamentos? Quanto representa do faturamento?
- 5. Despesas fixas?
- 6. Recolhimento mensal de impostos?
- 7. Porcentagem paga aos vendedores? Quanto representa?
- 8. Três últimos balanços patrimoniais?
- 9. Em que aspectos há um bom desempenho? E falhas?
- 10. Faturamento nos três últimos meses?

ENTREVISTA – COORDENADOR DE INFORMÁTICA

QUANTO AO GRAU DE INFORMATIZAÇÃO DA EMPRESA NOS SETORES:			
	INSTAL. E INTERLIG.	INSTAL. MAS NÃO NTERLIG.	NÃO POSSUI
SOFTWARE P/ CONTR. E COMERC. DE PRODUTOS			
SOFTWARE PARA CONTROLE DE VENDAS			
SOFTWARE P/ CONTROLE DE PEDIDOS			
SOFTWARE P/ CONTROLE DE FROTA			
SOFTWARE P/ GESTÃO DE ESTOQUES			
SOFTWARE P/ CONTROLE DE COMPRAS			
SOFTWARE P/ CONTROLE DE ENTREGAS			
SOFTWARE P/ GERENCIAMENTO DE CUSTOS			
SOFTWARE DE CONTABILIDADE			
SOFTWARE DE FOLHA DE PAGAMENTO			
SOFTWARE PARA GESTÃO DE RECURSOS EMPR.			
SOFTWARE P/CONTROLES FINANCEIROS			
SOFTWARE P/ RELACIONAMENTO C/ CLIENTES			

**ANEXO B – Gráfico do numero de empresas por estado**

Gráfico 03: Número de empresas por estado.



Fonte: ABAD